

Strategische Analyse der deutschen Spitzen-gastronomie

Wie positioniert man die deutsche Spitzenküche im internationalen Kontext?

Abschlussarbeit zur Erlangung des Bachelorgrades

„Bachelor of Arts“

an der

Hochschule Aalen

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Studiengang Internationale Betriebswirtschaft

Elisabeth Fischer

Matrikelnr.: 30757

Erstkorrektor: Prof. Dr. rer. pol. Ingo Scheuermann

Zweitkorrektor: Prof. Dr. rer. pol. Markus Peter, StB

Ausgabetermin: 02.04.2013

Abgabetermin: 02.08.2013

I Acknowledgements

Die vergangenen sieben Semester meines Bachelor-Studiums an der HTW Aalen brachten mir ein umfangreiches Wissen im Bereich meines belegten Studiengangs Internationale Betriebswirtschaft. Theoretische Grundlagen wurden gelehrt und durch Auslandsaufenthalte vertieft. Zudem verhalf mir das Studium an der HTW Aalen dazu, herausragende Personen kennenzulernen und unzählige neue Erfahrungen zu erleben. Die Möglichkeit nach einem Auslandspraktikum, in der Logistikabteilung eines spanischen Unternehmens, noch ein Auslandssemester in Irland zu machen, verhalf mir nicht nur zu ausgezeichneten Sprachkenntnissen, sondern führte mich auch hin zu meiner gewünschten Vertiefung. An der Partnerhochschule in Irland verhalf mir zudem das Fach Strategic Management zu einem tieferen Einblick in den Bereich der strategischen Analysen. Nach Kontaktaufnahme mit Herrn Prof. Dr. rer. pol. Ingo Scheuermann gab er mir unmittelbar Hilfestellungen zu meiner Themenfindung in dem von mir gewünschten Bereich des Strategischen Managements und betreute mich unterstützend während der Bearbeitung meiner Bachelor-Arbeit.

In diesem Zusammenhang möchte ich die Möglichkeit nutzen, einen großen Dank für die Zusammenarbeit an Herrn Prof. Dr. rer. pol. Ingo Scheuermann und an das Personal des Studiengangs Internationale Betriebswirtschaft aussprechen. Ein besonderer Dank geht auch an meine Eltern, meinen Bruder und meine Großeltern. Zudem möchte ich auch einen weiteren besonderen Dank an meine engsten Freunde aussprechen, die mich ebenfalls durch den gesamten Studienverlauf stets unterstützten. Danke auch an all die Personen, die ich hier nicht explizit erwähne, doch die mir stets zur Seite standen.

II Abstract

Abstract in deutscher Sprache

Das Thema der Arbeit lautet „Strategische Analyse der deutschen Spitzengastronomie - Wie positioniert man die deutsche Spitzenküche im internationalen Kontext?“ Es soll herausgefunden werden, wie die deutsche Spitzengastronomie international bestmöglich strategisch positioniert werden kann. Die strategische Analyse bildet hierbei den Kern. Die Problemstellung dabei ist die strategische Auswertung der Gegebenheiten in welcher sich die deutsche Spitzengastronomie befindet. Erst nach Klärung der aktuellen Positionierung, kann eine Empfehlung für die zukünftige Positionierung der deutschen Spitzengastronomie im internationalen Kontext ausgesprochen werden.

Theoretische Ansätze werden durch die externe Analyse mithilfe der Anwendung des Analyse-Ansatzes nach dem Kräfteverhältnis nach Porter und der PESTEL-Analyse sowie durch interne Analyse-Ansätze gebildet. Diese schaffen die Grundlage für die SWOT-Analyse. Aus dieser wird im Zusammenhang mit Analogien eine Strategie ermittelt.

Die Ergebnisse lassen schlussfolgern, dass die deutsche Spitzengastronomie noch weit von einer optimalen internationalen Positionierung entfernt ist. Eine Änderung kann nur durch eine konsequente Strategieeinhaltung und deren Umsetzung erzielt werden.

Abstract in englischer Sprache

The assignments title is called “Strategic analysis of the German High-end gastronomy – How to position the German High-end cuisine in the international context?” It shall be discovered how the German High-end gastronomy can be best positioned in an international context in a strategic way. The strategic analyze forms the core. The problem which arises here is the strategic analyze of the circumstances the German High-end gastronomy is in. Only when the current position can be clarified it can be made a recommendation for a future position of the German haute cuisine in the international context.

Theoretical approaches are formed by the external analysis by using the application of Porters Five Forces, as well as, PESTEL. Also internal analysis approaches will be used. Based on this foundation the SWOT analyze will be set up and causes, together with the analogies, to a strategy.

In conclusion, German High-end gastronomy is still far from an optimal international positioning. A change can only be achieved through a consistent strategy and compliance and their implementation.

III Inhaltsverzeichnis

I Acknowledgements	0
II Abstract	2
Abstract in deutscher Sprache	2
Abstract in englischer Sprache	2
III Inhaltsverzeichnis	4
IV Abkürzungsverzeichnis	7
V Abbildungsverzeichnis	8
VI Tabellenverzeichnis	8
1 Einleitung	9
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	9
1.2 Aufbau der Arbeit	9
1.3 Aktueller Stand der Forschung	10
2 Strategie-Werkzeuge	11
2.1 Werkzeuge zur Externen Analyse	11
2.1.1 Porters Five Forces	11
2.1.2 PESTEL	21
2.2 Werkzeuge zur internen Analyse	25
2.3 SWOT Analyse	27
2.4 Strategiefindung und Formulierung	28

3 Deutsche Spitzengastronomie.....	30
3.1 Deutsche Spitzengastronomie	30
3.2 Wahrnehmung deutscher Esskultur	35
3.3 Spitzengastronomiegäste.....	37
4 Analogien.....	43
4.1 Erfolge aus anderen Industrien	43
4.2 Marketingansätze zur Markenpositionierung	46
5 Strategische Positionierung und Vermarktung	48
5.1 Strategische Analyse des Marktes.....	48
5.1.1 Externe Analyse der Makroumgebung durch PESTEL	48
5.1.2 Externe Analyse der Mikroumgebung nach Porter	61
5.1.3 Interne Analyse.....	70
5.1.4 Anwendung der SWOT-Analyse.....	74
5.2 Strategische Positionierung	81
5.2.1 Ist-Positionierung	81
5.2.2 Soll-Positionierung und Zielsetzung	82
5.2.3 Strategieansätze	83
5.3 Strategieumsetzung – Zum internationalen Erfolg durch nationale Aufmerksamkeit.....	88
6 Fazit und Ausblick.....	95
VII Literaturverzeichnis.....	97
VIII Anhang.....	113

A.1 Befragung Deutscher.....	113
A.2 Befragung Ausländer	130
A.3 Befragung Foodies	148
A.4 Auswertung der Abhängigkeiten	159
A.5 Sinus-Milieus in Deutschland 2013	170
A.6 Meta-Milieus in Westeuropa.....	171
A.7 Interview mit Prof. Dr. rer. pol. Ingo Scheuermann	171
IX Ehrenwörtliche Erklärung	172

IV Abkürzungsverzeichnis

bspw.	= Beispielsweise
BIP	= Bruttoinlandsprodukt
BPB	= Bundeszentrale für politische Bildung
CH	= Schweiz
DdEU	= Delegation der Europäischen Union
EU	= Europäische Union
f.	= folgende Seite
ff.	=fortfolgende Seiten
FL	= Fürstentum Lichtenstein
MS	= Mitgliedsstaaten
OECD	= Organisation for Economic Co-operation and Development
o. V.	= ohne Verfasser
S.	= Seite
StBA	= Statistisches Bundesamt
USP	= Unique Selling Proposition
Vgl.	= Vergleich

V Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Porter's Five Forces	12
---	----

VI Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: SWOT-Analyse	75
-------------------------------	----

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Die Problemstellung, die durch diese Arbeit geklärt werden soll, ist die Analyse der deutschen Spitzengastronomie mithilfe strategischer Werkzeuge. Somit kann die deutsche Spitzenküche international bestmöglich positioniert werden. Es wird geklärt werden, welchen Gegebenheiten die deutsche Spitzengastronomie unterliegt und welchen Einfluss das Umfeld auf die deutsche Spitzengastronomie hat.

Die Analyse wird ein klares Bild schaffen, wie sich die deutsche Spitzengastronomie bisher positionierte und ob diese Positionierung haltbar ist. Es wird anhand von Analogien und der strategischen Betrachtung des Wettbewerbs und der Umgebung der Industrie, eine Positionierung vorgeschlagen. Um diese Positionierung zu erreichen, werden Strategieansätze vorgebracht. Ziel ist es insbesondere, die deutsche Spitzengastronomie so zu positionieren, dass sie international einen angemessenen Bekanntheitsgrad erlangt. Dieser soll internationalen Spitzenküchen-Tourismus nach sich ziehen, um der deutschen Spitzengastronomie zu nationalem und internationalem Erfolg zu verhelfen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Zunächst beginnt die Arbeit mit der Erklärung der strategischen Werkzeuge, die im Zusammenhang mit der Untersuchung zwingend zu verstehen sind. Es werden die Werkzeuge der externen Analyse beschrieben, die sich untergliedern nach der Mikro- und der Makroumgebung. Für die Mikro-Umgebung wird die Vorgehensweise nach dem Fünf-Kräfte-System von Porter erklärt, für die Makro-Umgebung wird das Vorgehen mithilfe der PESTEL-Analyse näher beschrieben. Die interne Analyse und deren Leitsätze schließen sich an. Zunächst wird beschrieben, wie die SWOT-Analyse die anderen Werkzeuge miteinander vereint. Das Theorie-Kapitel wird damit abgeschlossen, dass erklärt wird, wie mithilfe der Analysen letztendlich eine Strategie entstehen kann.

Einen weiteren wichtigen Teil der Arbeit stellen die Beschreibung der deutschen Spitzengastronomie und die Wahrnehmung der deutschen Esskultur dar. Hierfür

wird neben Recherchen, die sich weitestgehend über das Internet erstreckten, auch auf Befragungen zurückgegriffen. Dafür wurden eigens für diese Arbeit Umfragen entwickelt. Eine richtete sich an deutsche Befragte, eine zweite wurde an nicht-deutsche Personen, ohne Länderpräferenz, gerichtet. Eine weitere Umfrage richtete sich direkt an Experten auf diesem Gebiet, sogenannte *Foodies*. Zudem wurde in diesem Zusammenhang auch ein Interview mit Prof. Dr. rer. pol. Ingo Scheuermann durchgeführt.

Die beschriebenen Analogien sollen Anstöße für die Strategiefindung und deren Umsetzung bilden. Zudem wird beispielhaft eine Hilfestellung aufgezeigt, wie eine Marketingpositionierung umgesetzt werden kann.

Das umfassendste Kapitel beschäftigt sich mit der Analyse der Branche, ihrer Umgebung und deren Gegebenheiten. Der weitere Verlauf der Arbeit bestimmt dann die aktuelle Positionierung der deutschen Spitzengastronomie und leitet aus deren Erkenntnissen mithilfe einer eigens gewählten Vision die gewünschte Positionierung ab. Für diese werden im Anschluss Strategieansätze gebildet und ein geeigneter Ansatz ausgebaut und näher beschrieben.

Die Arbeit wird durch ein Fazit enden, dass einen Ausblick auf die Zukunft geben wird, indem Handlungsvorschläge erneut benannt werden.

1.3 Aktueller Stand der Forschung

Im Bereich der Gastronomie und Spitzengastronomie wird hinsichtlich wirtschaftlicher Faktoren geforscht, wie beispielsweise das Umsatzverhalten nach und während der Krise. Die deutsche Spitzengastronomie wird dabei ebenfalls beleuchtet.¹ Im Sinne einer strategischen Analyse bezogen auf Marketingmaßnahmen existieren Anlehnungen, die von Qualitätssignalisierung sprechen und deutlich machen, dass es innerhalb dieses Segmentes Individualität und höchste Qualität das Angebot ausmachen, es jedoch genau aus diesem Grund zu Qualitätsunsicherheiten kommt. Zudem scheint laut gleicher Quelle eine Vermarktung durch klassische Instrumente vergleichsweise von geringer Bedeutung. Es wird mehr auf Bekanntheitsgrad durch die Michelin-Führer oder andere Anerkennungen Wert gelegt.

¹ Vgl. Scheuermann, I., Spitzengastronomie im Wandel, 2010; Vgl. DEHOGA, Umsatzentwicklung 2009, 2010

Drei-Sterne-Restaurants haben demnach einen besonders hohen nationalen und internationalen Bekanntheitsgrad und Gäste würden besonders deshalb das Restaurant aufsuchen. Die Analyse der Gastronomie auf empirische und theoretische Weise steckt dabei jedoch noch in den Anfängen, so auch besonders die der spezialisierten Branche der deutschen Spitzengastronomie.² Wie jedoch ein Spitzenrestaurant oder besonders die deutsche Spitzengastronomie dabei besser international positioniert werden können, findet dabei keinerlei Betrachtung. Auch die Betrachtung des deutschen Spitzengastronomie-Tourismus wurde noch nicht analytisch untersucht. Eine gesamte Betrachtung der deutschen Spitzengastronomie im Sinne einer strategischen Analyse wurde noch nicht vorgenommen, um eine einheitliche Positionierung zu erreichen. Der Kern dieser Arbeit beschäftigt sich also mit der Analyse von noch nicht in dieser Form aufgegriffener Fakten. Lediglich Spitzenköche selbst befassen sich jeder für sich mit der Analyse ihrer Kundschaft, um sich an diese anzupassen. Diese findet jedoch nicht auf wissenschaftlichen Grundlagen im Sinne dieser Arbeit statt.³

2 Strategie-Werkzeuge

Zur Analyse des Marktes existieren externe sowie interne strategische Werkzeuge. Die Strategiewerkzeuge vereint bilden die Voraussetzung für die Gesamtanalyse des Marktes; hier mithilfe der „SWOT-Analyse“ (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*). Im Folgenden werden die verschiedenen Analyse-Werkzeuge vorgestellt und ihrer Umgebung (*micro/ macro/ intern/ extern*) zugeordnet.

2.1 Werkzeuge zur Externen Analyse

2.1.1 Porters Five Forces

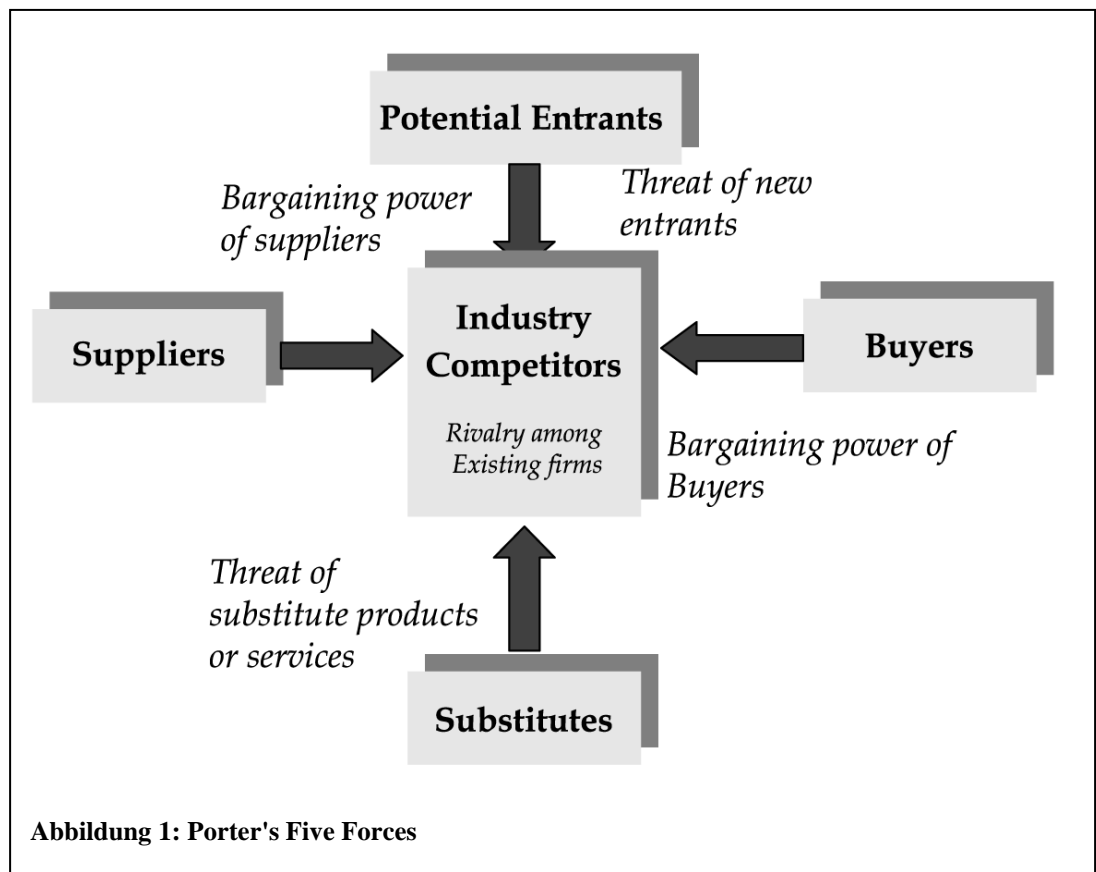
Die in der Betriebswirtschaft wohl berühmteste Theorie zur Identifizierung von Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) sowie Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) wurde von Michael Porter entwickelt.⁴ Der Begriff der *Five Forces* spiegelt den Inhalt seiner Idee wieder, welche aussagt, dass auf ein

² Vgl. Lüth, M., Qualitätssignalisierung, 2003

³ Vgl. DW-TV, Geschmackssache, 2011

⁴ Vgl. Porter, M., Competitive Forces, 2008

Unternehmen fünf Kräfte einwirken. Die Idee an sich existiert schon viel länger und sie wird es auch weiterhin solange geben, wie es Unternehmen und Geschäftsbeziehungen gibt. Porter hat jedoch genau dieser Idee eine Struktur gegeben, anhand dessen sich eine Analyse (einfacher) umsetzen lässt.⁵ Seine Theorie bezieht sich auf die sogenannte Mikroumgebung⁶, also die direkte Umgebung eines Unternehmens, welche direkten Einfluss auf dessen Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen nimmt. Jedoch ist die Theorie Five Forces nicht statisch zu sehen, sondern dient als Grundlage, die jederzeit passend umstrukturiert werden soll. In diesem Sinne lässt sich das Modell nach Porter auf jede Industrie anwenden.⁷



8

Noch bevor ein Unternehmen sich jedoch anhand des Modelles eine Analyse erstellt, sollte es damit beginnen herauszufinden, welches eigentlich ihre Industrie darstellt, innerhalb der sie sich für die Analyse bewegen werden, um Chancen und

⁵ Vgl. Harvard Business Publishing, Interview, 2008

⁶ Vgl. Stonehouse, G., Strategy and Management, 2004, S. 4

⁷ Vgl. Harvard Business Publishing, Interview, 2008

⁸ Vgl. Karagiannopoulos, G. D, Porter's five forces model, 2005

Risiken zu analysieren. Gerade diese Abgrenzung ist oftmals nicht ganz einfach.⁹ Aufbauend auf der Erkenntnis in welchem Industrieumfeld sich ein Unternehmen bewegt, bietet Porter ein klares Modell als Grundlage. Er benennt die Five Forces als die Rivalität zwischen existierenden Unternehmen, die Bedrohung durch Eintritt neuer Wettbewerber, die Bedrohung durch Ersatzprodukte, die Verhandlungsmacht von Zulieferern und die Verhandlungsmacht von Kunden.¹⁰

2.1.1.1 Bedrohung durch den Eintritt neuer Wettbewerber

Die Bedrohung durch den Eintritt neuer Wettbewerber bezieht sich auf neue Unternehmen, die dem Markt beitreten. Es sind Unternehmen, welche im Augenblick dem Markt noch nicht beigetreten sind, welche jedoch die Möglichkeiten hätten, beitreten zu können. Neue Unternehmungen bringen das Risiko mit sich, dass Preise durch neue Anbieter gedrückt werden und sich somit folglich der Profit des bereits vorhandenen Unternehmens reduziert. Um neuen Markteintritten durch andere Unternehmen entgegenzuwirken, ist es von Vorteil, hohe Eintrittsbarrieren zu generieren.¹¹

Zum Ersten können Kosten durch Massenproduktion und dem Kauf großer Mengen an Rohmaterialien und Standardprodukten aufgrund Discounts gedrückt werden, was dem Unternehmen gegenüber neuen Wettbewerbern einen Vorteil verschafft. Denn neue Wettbewerber müssen meist mit höheren fixen und variablen Kosten einsteigen. Das bereits bestehende Unternehmen hat eventuell somit bereits absoluten Kostenvorteil, was sich in Erfahrung (Produktion, Wirtschaftsprozesse) oder niedrigeren finanziellen Risiken widerspiegelt.¹² Dieser absolute Kostenvorteil kann sich somit auch auf die Preise auswirken. Der Break-Even-Point, also der Punkt an dem sich Erlöskurve und Gesamtkostenkurve schneiden, ist durch höhere Fixkosten bei einem „Neueinsteiger“ in der Regel höher gelegen, als bei einem bereits bestehendem Unternehmen. Schlussfolgernd kann das bereits bestehende Unternehmen theoretisch seine Preise soweit senken, bis es selbst noch leicht Gewinn erzielt, der neue Wettbewerber jedoch seine Kosten bei gleichem Preis nicht mehr decken kann und seinen Preis über den bereits bestehenden

⁹ Vgl. Harvard Business Publishing, Interview, 2008

¹⁰ Vgl. Das Management-Portal, 2013; Vgl. Harvard Business Publishing, Interview, 2008

¹¹ Vgl. O'Sullivan, N., Strategic Management, 2012

¹² Vgl. Sztuka, A., Branchenstrukturanalyse, 2013

Produktpreis festlegen muss. Sollte das neue Unternehmen nicht ein unübertreffliches Marketingprogramm haben, wird es in der Regel vom Markt gedrängt oder kann sich von vornherein weder halten, noch in dem Markt etablieren.

An der Stelle ist es auch wichtig, eine gute Beziehung zu seinen Vertriebskanälen zu pflegen, um eigene Produkte bestmöglich an den Kunden zu bringen. Zum Zweiten hilft die frühzeitige Bildung von Markentreue. Im Bankwesen sind Kunden beispielsweise generell sehr loyal und lassen sich eher schwer von einem anderen Anbieter überzeugen. Zum anderen kann es ein Vorteil für das bereits bestehende Unternehmen sein, wenn Kunden aufgrund der hohen Spezialisierung des Produktes hohe Wechselkosten, die sogenannten „Customer Switching Costs“, hätten.¹³ Wenn also ein Kunde seine Drucker- und Kopiergerätemarke seit Jahren hat und die Software speziell auf seine Bedürfnisse (die gesamte Abteilung druckt auf einem bestimmten Drucker) angepasst ist, dann kommt neben der Loyalität durch Zufriedenheit auch noch folgender Umstand hinzu: Würden Geräte eines neuen Herstellers eingeführt werden, müssten diese mit dem aktuellen System verknüpft werden. Das kostet zum einen Zeit (die Option drucken kann mehrere Stunden nicht verwendet werden) und Zeit ist bekanntlich Geld. Zum Anderen und das ist das Entscheidendere, sind neue Geräte in diesem Bereich teuer und kosten viele tausende Euro. Der Anbieter wird dann also lieber nicht gewechselt. Sollte der Anbieter hingegen beispielsweise eine Leasing-Option anbieten, könnte es sich der Kunde dennoch überlegen, ob er ein neues Gerät vielleicht nicht kauft, aber bei dem neuen Anbieter least. Das ist deutlich billiger und bindet den Kunden an den neuen Partner. Da durch Paket-Leistungen (bestimmte Wartungskosten im Leasing enthalten oder Tonerwechsel) die monatliche Belastung in Bezug auf einen direkten Kauf günstiger sein kann. Hierbei sollte dann auch vom aktuellen Hersteller Handlungen zum Schutz der Loyalität geboten werden. Er könnte ebenfalls eine Leasingoption anbieten und beispielsweise die Möglichkeit, dass das System auf Wunsch (und auch auf Mehrkosten!) erweitert werden kann, indem beispielsweise ab sofort Fehlermeldungen oder Tonerbestellungen direkt vom Gerät aus an den Service gesandt werden, welcher dann die Meldung an die Techniker weitergibt, ohne dass ein Mitarbeiter direkt in der Service-Hotline anrufen

¹³ Vgl. Sztuka, A., Branchenstrukturanalyse, 2013; Vgl. O'Sullivan, N., Strategic Management, 2012

müsste. Solche Produktdifferenzierungen erhöhen oft die Kundenbindung und erschweren den Einstieg für Mitbewerber, Kunden zu gewinnen.¹⁴

Der Einfluss durch den Staat kann gegebenenfalls auch Vor- oder Nachteile bringen. Durch Regierungsvorgaben kann es neuen Unternehmen erleichtert oder erschwert werden, in den aktuellen Wettbewerb einzusteigen. Beispiele hierfür können Bestimmungen zu Ein- oder Ausfuhrmengen bestimmter Produkte sein, die nicht aus dem eigenen Land stammen oder aber auch langanhaltende Prüfverfahren, die den Inhaltsstoffen „neuer“ Produkte der Markteinsteiger vorsorglich auf den Grund gehen und die Einführung generell erschweren.¹⁵

2.1.1.2 Verhandlungsmacht der Kunden

Die Zweite von Porter genannte Kraft ist die Verhandlungsstärke der Käufer. Gibt es an einem Markt oder der Produkte eines Unternehmens nur einen oder wenige Käufer, so hat dieser große Macht Preise oder Qualitätsstandards zu beeinflussen. Gibt es wiederum nur einen oder wenige Anbieter, so ist die Macht und Einflussnahme des Kunden eher begrenzt.¹⁶

Besonders hoch ist die Verhandlungsmacht der Kunden einzuschätzen, wenn beispielsweise die zuvor genannten „Customer Switching Costs“ sehr gering sind. Dies ergibt sich häufig bei alltäglichen Verbrauchsgütern aufgrund der zu geringen Differenzierung der Produkte.¹⁷ Ein Beispiel hierfür wäre Coca Cola, die sich leicht und ohne Kostenaufwand durch Pepsi ersetzen lässt. Die mangelnde Differenzierung kann sich aber auch im Falle von gelieferten Artikeln aufzeigen. Wenn der Cafeteria einer Universität die Kaffee-Pads für ihre Automaten zu teuer werden, kann sie den Hersteller unter Druck setzen, wenn es ähnliche Pads auf dem Markt vergleichsweise preiswerter gibt und die neuen Maschinen vielleicht als „Begrüßungsgeschenk“ erhalten könnte. Das Unternehmen könnte in diesem Fall der Universitäts-Cafeteria anbieten, doch den Kaffee weiterhin bei ihnen „teuer“ zu kaufen, da er qualitativ hochwertig ist und ein Preisnachlass daher nicht möglich ist. Des Weiteren gäbe es die Option Keramik-Geschirr zu einem relativ ge-

¹⁴ Vgl. Sztuka, A., Branchenstrukturanalyse, 2013

¹⁵ Vgl. Sztuka, A., Branchenstrukturanalyse, 2013; Vgl. O'Sullivan, N., Strategic Management, 2012

¹⁶ Vgl. O'Sullivan, N., Strategic Management, 2012

¹⁷ Vgl. Sztuka, A., Branchenstrukturanalyse, 2013

ringen Preis zu erwerben. Im Moment mag diese Option vielleicht preisintensiver klingen, jedoch würde die Universität künftig kein Geld mehr für Papp-Behälter aufbringen müssen. Das ist auch ein gutes Beispiel für die Kundenbindung. Somit wird zwar die Kenntnisnahme des Kunden über Alternativprodukte zwar nicht unterbunden, einem Lieferantenwechsel jedoch entgegengewirkt und eine weitere Macht, die ein solcher Kunde hat eingedämmt und sogar als Vorteil umfunktio- niert. Diese Macht des Kunden ist hier wie auch in vielen anderen Fällen das Ab- satzvolumen des einen oder der wenigen Kunden, dass in der Regel dem Unter- nehmen geringeren Spielraum und dem Kunden eine hohe Verhandlungsposition einräumt.¹⁸ Im Falle des Universitäts-Cafeteria-Beispiels ist es möglicherweise eher unwahrscheinlich, aber in anderen Branchen wie dem Fensterbau könnte es auch zu der sogenannten *Gefahr der Rückwärtsintegration* kommen. Hierbei könnte der Käufer, der Fensterproduzent, andeuten, seine Produktion soweit auf- zustocken, dass er beispielsweise seine Einbauteile, die sonst von einem namen- haften Hersteller geliefert werden, selbst produziert. In diesem Fall wäre der na- menhafte Hersteller unter Druck gesetzt, wertvolle Kunden ganz und gar zu ver- lieren und müsste schnell mit verbesserter Qualität oder einem vergrößerten Sor- timent reagieren.

2.1.1.3 Verhandlungsmacht der Zulieferer

Lieferanten kristallisieren sich bei den Einflussfaktoren nach Porters Five Forces insofern heraus, dass auch diese eine mächtige Position einnehmen können. In dem Fall verhalten sich Tatsachen ähnlich wie im Verkäufer-Käufer-Macht- Gefüge. Gibt es nur einen einzigen oder wenige Lieferanten, so ist das Unterneh- men gegebenenfalls gezwungen auf die Verhandlungsstärke der Zulieferer einzu- gehen. Gibt es jedoch viele Zulieferunternehmen und liegen geben Falls anfallen- de Wechselkosten von einem zu einem anderen Zulieferer für ein Unternehmen niedrig oder gar bei null, so erhält das Unternehmen einen stärkeren Verhand- lungsstandpunkt. Das Gleiche gilt, sollte das Unternehmen der einzige Kunde des Zulieferbetriebes sein. Zudem können Unternehmen sich auch selbst mithilfe so- genannter „go backwards“ *rückbilden* und ihr eigener Zulieferer durch die An-

¹⁸ Vgl. Sztuka, A., Branchenstrukturanalyse, 2013

schaffung oder Erweiterung der Produktion werden. Sollte dies unter gar keinen Umständen möglich sein, geht die Verhandlungsmacht auf den Zulieferer über.¹⁹

Den Lieferanten wird eine hohe Verhandlungsmacht zugesprochen, wenn es also nur wenige große Lieferanten auf dem Markt gibt.²⁰ Sollte der Lieferant eine hohe Produktdifferenzierung und somit selbst eine starke Marke vorweisen, steht ihm eine höhere Verhandlungsmacht zu. Gleichfalls steht ein Unternehmen als Kunde in einer weniger starken Verhandlungsposition, wenn es als Abnehmer für den Lieferanten eben kein wichtiger Kunde ist, beispielsweise wenn der Lieferant viele Kunden hat oder das Unternehmen nur ein vergleichsweise geringes Absatzvolumen für den Lieferbetrieb bringt.²¹

Ein weiterer Risikofaktor ist das Nichtvorhandensein von Substitutionsgütern. In dem Fall ist das Unternehmen daran gebunden, auf das spezielle herkömmliche Produkt zurückgreifen zu müssen, da es einfach keine Wahl hat auf ähnliche Produkte zu setzen. Auch dies bringt eine sichtliche verhandlungstechnische „Unterlegenheit“ des Unternehmens gegenüber seiner Zulieferer mit sich. Sollte es dennoch weitere Unternehmen mit selben oder ähnlichen Produkten geben, stellt sich immer noch die Frage der Wechselkosten. Sind diese hoch, überlegt es sich ein Unternehmen zweimal, ob es den Zulieferer wechselt oder bei seinem herkömmlichen Betrieb bleibt.²²

Eine weitere Gefahr geht von der sogenannten *Vorwärtsintegration* aus. Wie der Name schon sagt ist es das Gegenteil der *Rückwärtsintegration* in der Unternehmen zu ihren eigenen Zulieferern werden. In diesem Fall geht das Risiko vom Zulieferbetrieb aus, der durch Erweiterung seiner Produktion und seines Kundenspektrums nun den Markt des Unternehmens miterobern könnte. Wenn ein namenhafter Hersteller von Werkzeugen und Zubehör beispielsweise seinen Markt erweitern möchte, indem er selbst Fenster herstellt und den Service zur Installation anbieten würde, würden es dem Fensterbauunternehmen Konkurrenz machen, statt „nur“ Zubehörteile an die Fensterbauer zu liefern. Dieses Risiko sollte Unternehmen stets bewusst sein. Hier droht dem Lieferanten keine Gefahr, jedoch

¹⁹ Vgl. O'Sullivan, N., Strategic Management, 2012

²⁰ Vgl. Recklies, D., Porters 5 Forces, 2001

²¹ Vgl. Sztuka, A., Branchenstrukturanalyse, 2013

²² Vgl. Sztuka, A., Branchenstrukturanalyse, 2013

steht es somit wieder schlecht um die Verhandlungsposition des Unternehmens, wenn der Lieferant seitens des Unternehmens keine glaubhafte *Rückwärtsintegration* zu befürchten hat - beispielsweise bei kleinen Handwerksbetrieben. Eine kleine Bäckerei kann kaum glaubhaft damit drohen, ab sofort ihre Zutaten allein zu produzieren.²³

2.1.1.4 Bedrohung durch Ersatzprodukte

Ersatzprodukte, sind bereits auf dem Markt oder treten neu in den Markt ein. Sie verkörpern eine ähnliche oder selbe Funktion.²⁴ Gemeint sind Produkte, die technisch unterschiedlich zu dem herkömmlichen Produkt sind. Nennen wir das Produkt des Unternehmens, das sich vor Substituten in Acht nehmen muss, „Hauptprodukt“. So sei das „Hauptprodukt“ löslicher Kaffee von Nestlé. Neben verschiedenen Konkurrenten die also dasselbe Produkt herstellen (löslicher Kaffee), muss Nestlé sich dessen bewusst sein, dass auf dem Markt „Nebenprodukte“ (Ersatzprodukte) existieren und neu eintreten. In diesem Fall beispielsweise löslicher Cappuccino oder aber auch gemahlene oder ganze Bohnen für Bohnenkaffee.²⁵

Es sollte also das Preis-/ Leistungsverhältnis der Ersatzprodukte anderer Anbieter im Auge behalten werden, um der Bedrohung entgegenwirken zu können. Ein anderer Punkt kann daran festgemacht werden, ob es entsprechende Umstellungskosten gibt, wie auch ausgehend von den anderen auf das Unternehmen einwirkenden Kräften. Einen Vorteil hat das Unternehmen dann, wenn die Kunden sich dessen nicht bewusst sind, dass ein bestimmtes Produkt ein Ersatzprodukt zu dem herkömmlichen darstellt oder darstellen könnte.²⁶

Um der Gefahr grundsätzlich entgegenzuwirken, können Marktanalysen vorgenommen werden, Umstellkosten der Kunden erhöht werden, beispielsweise die Benötigung eines speziellen Kaffeeautomaten nur für das eigene Produkt, so wie es Tchibo mit seinen Kaffee-Kapseln handhabt. Außerdem sollten die Unterschiede des eigenen Produktes zum „Nebenprodukt“ dem Kunden besonders bewusst

²³ Vgl. Sztuka, A., Branchenstrukturanalyse, 2013

²⁴ Vgl. Porter, M. E., Competitive Forces, 2013

²⁵ Vgl. Leahy, R., Marketing Management, 2012

²⁶ Vgl. Sztuka, A., Branchenstrukturanalyse, 2013

gemacht werden – es sei dahin gestellt, ob es die wahren oder die wahrgenommenen Unterschiede sind, die das „Original“ ausmachen.²⁷

2.1.1.5 Wettbewerbsintensität der Branche

Die Rivalität zwischen existierenden Unternehmen wird nun als fünfte der Kräfte betrachtet. Mögliche Rivalen, werden als ein Risiko gesehen, welches den Wettbewerb erschwert. Der Konkurrenzdruck durch Rivalen führt dazu, dass das Unternehmen in Marketing investieren muss, genauso wie in Forschung und Entwicklung, so wie es gegebenenfalls über Preisabweichungen nachdenken und diese umsetzen muss, um auf dem bestehenden Markt nicht seine Position zu verlieren. All dies führt zu einem geringeren Gewinn.²⁸

Rivalität kann selbstverständlich auch gut sein für die Entwicklung einer Industrie, der Unternehmen und ihrer Produkte. Dies wirkt sich ohne Frage positiv auf den Kunden aus, denn ohne existierende Rivalität zwischen Unternehmen, würde dem Kunden auch keine Wahl bleiben. Es stellt sich die Frage, ab welchem Punkt dies umschlägt und eine Rivalität zwischen den bestehenden Unternehmen zu einer negativ wirkenden Kraft wird.²⁹

Porters Empfehlung für industrieführenden Unternehmen ist, anstatt innerhalb eines bestehenden Marktes „nur“ direkt zu versuchen seine Wettbewerber in Schach zu halten, sollten sie stattdessen versuchen, ihren Markt zu erweitern.³⁰

Der Wettbewerb an sich erschließt sich aus einem Preiswettbewerb oder einem Leistungswettbewerb. Generell lässt eine hohe Anzahl an Wettbewerbern Gewinne des einzelnen Unternehmens zurückgehen. Die Industrie wird somit als weniger interessant erachtet. Bei weniger Unternehmen innerhalb einer Industrie hingegen fällt der den Gewinn mindernde Preisdruck.³¹

Bei hohen Fix-Kosten, hängt die Profitabilität von dem Verkaufsvolumen ab. Diese starke Fokussierung auf das Absatzvolumen kann bei fallender Nachfrage zu intensiver Rivalität zwischen den existierenden Unternehmen führen, wenn zudem

²⁷ Vgl. Recklies, D., Porters 5 Forces, 2001

²⁸ Vgl. Das Management-Portal, Porters Biografie, 2013

²⁹ Vgl. Harvard Business Publishing, Interview, 2008

³⁰ Vgl. Harvard Business Publishing, Interview, 2008

³¹ Vgl. Sztuka, A., Branchenstrukturanalyse, 2013; Vgl. Briegert, E., Wettbewerbsanalyse, 2011

auch noch zu viele Firmen involviert sind, die gleichen Produkte produzieren. Das bringt schließlich die Gefahr mit sich, sich in eine Situation zu begeben, in welcher Unternehmen in einen „Preisstrudel“ geraten. Sie senken die Preise, um ihren Rivalen auszuspielen, dieser zieht nach. Die Preise werden womöglich soweit gedrückt, dass sie gerade noch die Kosten decken. Der Gewinn ist dann zu niedrig, als dass der Umsatz noch Gewinn abwirft. Unternehmen wie Coca Cola und Pepsi beugen diesem vor, indem sie sich selbst ein ungeschriebenes „Gesetz“ auferlegen, in allem zu konkurrieren, nur nicht im Preis. Man spricht von einem *tacit agreement*, also eine stillschweigende Vereinbarung.³²

Bestehen für eine Industrie erhöhte Austrittsbarrieren kommt es zur Erhöhung des Wettbewerbsdrucks. Wettbewerber können den Markt oder die Industrie nicht einfach verlassen, das ist dann in Zeiten von Überkapazität aber oftmals notwendig. Diese Austrittsbarrieren entstehen beispielsweise, wenn durch staatliche Verpflichtungen ein einfacherer Austritt verhindert oder erschwert wird.³³ Investitionen in Gegenstände wie speziell hergestellte Maschinen sollen abgeschrieben werden. Sie haben vielleicht für die Firma einen immensen Wert, außerhalb des Unternehmens oder außerhalb der Industrie sind sie unverkäuflich, da sie keinen Wert für andere auf dem Markt besitzen. Solche Investitionen hindern den Austritt. Aber auch irrationale, emotionale Bindungen können den Austritt erschweren. So gibt ein Familienbetrieb in zweiter oder dritter Generation das Unternehmen nicht einfach auf, sondern investiert so lange es nur irgendwie, durch finanzielle Hilfen von außerhalb oder überdimensionaler Anzahl an Arbeitsstunden pro Person, weiterlaufen kann. Zudem ergeben sich teilweise noch weitere fixe Kosten bei einem Austritt aus einem Geschäft; der Industrie.³⁴

Bei (schnellem) Branchenwachstum hingegen entsteht ein geringerer Konkurrenzdruck. Das eigene Wachstum findet nicht nur auf Kosten des Wettbewerbers statt, sondern durch die Entwicklung des Marktes, kann auch das Unternehmen seine Konzepte erweitern und Kunden erschließen, ohne sie einem anderen Anbieter wegzunehmen. Es gibt also genug „Platz“ sich zu entfalten.³⁵

³² Vgl. O'Sullivan, N., Strategic Management, 2012

³³ Vgl. Sztuka, A., Branchenstrukturanalyse, 2013; Vgl. Briegert, E., Wettbewerbsanalyse, 2011

³⁴ Vgl. O'Sullivan, N., Strategic Management, 2012

³⁵ Vgl. Sztuka, A., Branchenstrukturanalyse, 2013; Vgl. Briegert, E., Wettbewerbsanalyse, 2011

Durch Produktdifferenzierung der einzelnen Unternehmen, wird der Konkurrenzdruck ebenfalls geringer.³⁶ Es kann beispielsweise auf Kundensegmentierung eingegangen werden.³⁷

Die Analyse streng entlang an Porters Five Forces bringt gewisse Begrenzungen mit sich. So wird beispielsweise nicht auf den Wandel von Kultur, der Umwelt oder der Industrie speziell eingegangen.³⁸ Und auch Porter macht darauf aufmerksam, dass sich letztendlich die Frage stellt, inwieweit sich eine Industrie und ihre auf sie einwirkenden Faktoren innerhalb und außerhalb verändern.³⁹

2.1.2 PESTEL

Die Form der Untersuchung durch die sogenannte PESTEL-Analyse bezieht sich auf die Makroumgebung eines jeweiligen Unternehmens bzw. Marktes.⁴⁰ Der Begriff bietet die Abkürzung für Political Environment (politische Umgebung), Economic Environment (ökonomische Umgebung), Social Environment (soziale und kulturelle Umgebung), Technological Environment (technologische Umgebung), Environmental Environment (ökologische Umgebung) und Legal Environment (Umgebung der Gesetzmäßigkeiten).⁴¹ Anhand dieser Analyse lassen sich externe Risiken und Chancen feststellen. Die Makroumgebung lässt sich unterteilen in national und international und sollte bei der Analyse auch so angewendet werden.

2.1.2.1 Politische Umgebung

Zu Beginn sollen die politischen Faktoren beleuchtet werden. Die Stabilität sowie der Wandel der Regierung oder der EU spielt hierbei eine wichtige Rolle. Nicht zu unterschätzen sind dabei auch bürokratische Ansätze oder auch das Korruptionslevel eines Staates. Firmen müssen sich zudem an Vorschriften halten wie Umweltschutz, Meinungsfreiheit und Arbeitsrecht.⁴² Höhere Steuerabgaben in einem Land würden beispielsweise die Attraktivität von Direktinvestitionen sen-

³⁶ Vgl. Sztuka, A., Branchenstrukturanalyse, 2013

³⁷ Vgl. Briegert, E., Wettbewerbsanalyse, 2011

³⁸ Vgl. O'Sullivan, N., Strategic Management, 2012

³⁹ Vgl. Harvard Publishing, 2008

⁴⁰ Vgl. Huff, A. S., Strategic Management, 2009, S 136 ff.

⁴¹ Vgl. PESTEL Analysis, PESTEL Analysis, 2013

⁴² Vgl. PESTEL Analysis, Political, 2013; Vgl. Strategic Management Insight, PESTEL, 2013

ken.⁴³ So ein aktuelles Beispiel: China auferlegt für die Einfuhr der Chemikalie Toluidine aus Europa einen Strafzoll von bis zu 39,9 Prozent ab Freitag, den 28.06.2013.⁴⁴

2.1.2.2 Ökonomische Umgebung

Ökonomische Faktoren beziehen sich auf Zahlen und Entwicklungen bezogen auf Wechselkursschwankungen oder Zinssätze.⁴⁵ Ebenfalls sollen hierbei das Wirtschaftswachstum, das zur Verfügung stehende Einkommen der Verbraucher, die Arbeitslosenquote, aber auch die Globalisierung und der wirtschaftliche Wandel bzw. die wirtschaftlichen Entwicklungen national und global beleuchtet und beobachtet werden. Ein weiteres wichtiges Kriterium ist hierbei ebenfalls die Inflationsrate innerhalb eines Landes.⁴⁶

2.1.2.3 Soziale und kulturelle Umgebung

Chancen und Risiken ergeben sich sogleich aus sozialen Bewegungen. Trends werden gesetzt und entwickeln sich. Familiengrößen sind mittlerweile viel kleiner als dies noch Jahre zuvor der Fall war.⁴⁷ Es erfolgt ein demografischer Wandel. Die Bevölkerung wird älter, darauf müssen sich Unternehmen und Regierungen einstellen.⁴⁸ Es kommt auf das dynamische Gesamtgefüge der kulturellen Entwicklung an.⁴⁹ Die Populationsrate ist dabei also nicht zu vernachlässigen. Der Kunde erwartet nicht allzu sehr Neuentwicklungen der Produkte, als vielmehr eine Weiterentwicklung von Produktqualität und Service. Unternehmen sollten auch den aktuellen Lebensstil (wie eben beschrieben anhand des Familiengrößenbeispiels, aber auch an Klassenunterschieden sichtbar) und religiöse Hintergründe beachten, um dem Kunden mehr entgegen zu kommen. Der Trend der Befürwortung erneuerbarer Energien kann von Unternehmen in ihre Vermarktungsstrategie oder Firmenphilosophie aufgenommen werden und so größeren Nutzen bringen. Es kann das Ansehen eines Unternehmens optimieren, indem aktuelle Trends aufgenommen und realisiert werden. Sie spiegeln somit den Geist der Zeit wieder

⁴³ Vgl. O'Sullivan, N., Strategic Management, 2012

⁴⁴ Vgl. Tagesschau, Handelskonflikt, 2013

⁴⁵ Vgl. O'Sullivan, N., Strategic Management, 2012

⁴⁶ Vgl. PESTEL Analysis, Economic, 2013; Vgl. Huff, A. S., Strategic Management, 2009, S.138 f.

⁴⁷ Vgl. O'Sullivan, N., Strategic Management, 2012

⁴⁸ Vgl. Sachverständigenamt, Demografischer Wandel, 2011, S. Vorwort

⁴⁹ Vgl. PESTEL Analysis, Social, 2013

und stehen auf gleicher Ebene zu ihren Kunden. Je nachdem an welchen Kulturkreis sich ein Unternehmen mit seinen Produkten wenden möchte, sollte es die gegebenen Werte einer Gruppe ins Auge fassen. Jugendliche verhalten sich beispielsweise aus bestimmten Gründen anders als Erwachsene, genauso sollte bei richtiger Vermarktung gegebenenfalls das eine Geschlecht anders verstanden werden als das andere. Minderheiten können ebenfalls Einfluss auf den Erfolg eines Produktes haben, indem es an sie gerichtet wird oder indem sie das Produkt oder die Vermarktung des Produktes sabotieren. Dieses Gefüge aus kulturellen und sozialen Gesichtspunkten muss als Gesamtes betrachtet werden, um Chancen und Risiken abschätzen zu können.⁵⁰ An gleicher Stelle können zur Unterstützung der Analyse auch Geert Hofstede's fünf Dimensionen herangezogen werden, welche hier nur kurz aufgeführt werden sollen: 1) Individualismus vs. Kollektivismus, 2) Weiblichkeit vs. Männlichkeit, 3) Machtdistanz, 4) Unsicherheitsvermeidung vs. Risikobereitschaft, 5) Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung einer Gesellschaft.⁵¹

2.1.2.4 Technologische Umgebung

Die technologische Umgebung befasst sich eindeutig mit dem Wandel der Zeit. Besonderen Zuwachs in diesem Bereich gab es seit Ende des zweiten Weltkrieges. Die Bevölkerung, besonders in reicheren Ländern, profitierte von technologischen Entwicklungen. Das Fernsehen, das Telefon für Jedermann; schlussendlich angekommen im Hier und Jetzt bei 3D, 4D und HD-Auflösungen für jegliche Geräte. Gleichfalls zu betrachten sind schnelllebige Trends, wie die Entwicklungen der Smartphone und Tablett-Industrie. Diesbezüglich gibt es eine rapide Entwicklung und kann für Unternehmen, die diesen Faktor Technologie unterschätzen, sei es in eigener Produktentwicklung oder als Werbemedium, verhängnisvolle Folgen nach sich ziehen.⁵² Gerade in Bezug auf den Bereich der technologischen Entwicklung und infrastruktureller Gegebenheiten sollten Unternehmen in Forschung und Entwicklungen keine Einsparungsmaßnahmen treffen, es sei denn, sie verlegen diesen Bereich durch *Outsourcing* nach außen und erhalten Informationen aus verlässlicher Quelle sowie Zugang zur neuesten Technologie. Nicht nur Produkte der

⁵⁰ Vgl. Strategic Management Insight, PESTEL, 2013; Vgl. Huff, A. S., Strategic Management, 2009, S. 136 ff.

⁵¹ Vgl. o.V., Dimensions of Culture, 2006

⁵² Vgl. O'Sullivan, N., Strategic Management, 2012

Wettbewerber entwickeln sich weiter, auch Trends ändern sich: Ein Zusammenspiel zwischen sozio-kultureller und technischer Umgebung. Durch das Internet erfolgt jegliche Entwicklung scheinbar noch rasanter und Informationen verbreiten sich weltweit innerhalb von Sekunden – darunter auch Informationen, die dem Image eines Unternehmens zu Gute kommen können, aber eben auch solche, die die Marke erheblich schaden können.⁵³ Aus diesen Gründen ist es für Unternehmen wichtig, diesen Einflussfaktor „Technik“ zu beobachten und dementsprechend zu handeln.

2.1.2.5 Ökologische Umgebung

Die ökologische Umgebung umfasst die Betrachtung des Wetters, das gegebenenfalls Transporte in gewissen Regionen zu gewissen Jahreszeiten einschränkt. Der generelle Klimawandel erhält dabei gleichermaßen Beachtung sowie die damit entstehenden Energiekosten. Es sollte über Einflussfaktoren wie Umweltschutz und Recyceln nachgedacht werden sowie über gefährdete Arten, die womöglich auf dem Grund und Boden leben, auf welchem ein Unternehmen seine Erweiterung der Produktion plant. In einem solchen Fall ist ein Bau oder Anbau nicht möglich und sollte zuvor überdacht sein. Seine eigene Einstellung des Unternehmens sollte sich an Umweltschutz und hin zu erneuerbaren Energien orientieren und bedenken, wie die Müllentsorgung von statten gehen wird, um Luft-, Wasser- und andere Umweltverschmutzungen zu vermeiden.⁵⁴

2.1.2.6 Umgebung der Gesetzmäßigkeiten

Die Umgebung der Gesetzmäßigkeiten ist für Unternehmen besonders wichtig, um mit dem Gesetz nicht direkt zu kollidieren, denn besonders die können einen gewaltigen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen haben.⁵⁵ Kartellrechte oder Kopierschutzvorschriften durch Patente etc. sind genauso allgegenwärtig wie Arbeitsrecht der Angestellten und Manager, das Gesundheitsgesetz und der Verbraucherschutz.⁵⁶ Lockerungen bestimmter Gesetze können jedoch auch neue Risiken mit sich bringen. So könnten Regelungen, die Barrieren senken,

⁵³ Vgl. Strategic Management Insight, PESTEL, 2013

⁵⁴ Vgl. Strategic Management Insight, PESTEL, 2013; Vgl. O'Sullivan, N., Strategic Management, 2012

⁵⁵ Vgl. O'Sullivan, N., Strategic Management, 2012

⁵⁶ Vgl. Strategic Management Insight, PESTEL, 2013

beispielsweise auch neuen Unternehmen plötzliche Wege zu Markteintritten freimachen.

2.2 Werkzeuge zur internen Analyse

Ziel der internen Analyse ist es, Stärken und Schwächen zu analysieren, um herauszufinden, wie ein Wettbewerbsvorteil durch interne Strukturen erzielt werden kann. Einen grundlegenden Baustein legen hierbei die Ressourcen, die Leistungsfähigkeit (im Sinne von Finanzen) und die entsprechenden Kernkompetenzen. Dieses Zusammenspiel ist die Grundlage für die Strategie, aus der dann wiederum der Einsatz von diesem Zusammenspiel entschieden wird. Bei einer richtigen Strategie sollte auch der Wettbewerbsvorteil folgen.⁵⁷ Ressourcen ergeben sich im Gesamten aus materiellen und immateriellen Gütern. Materielle Ressourcen sind klar erkennbar wie Gebäude oder Equipment. Immaterielle Ressourcen sind eher schwieriger nachzuahmen. Sie stellen das Know-How oder den Wert einer Marke eines Unternehmens da. Die Leistungsfähigkeit ist oftmals nicht sichtbar für Außenstehende.⁵⁸

Die Haupttätigkeiten eines Unternehmens werden in der *Value Chain Analysis* – der Wertschöpfungskettenanalyse wiedergegeben. Diese wird in diesem Zusammenhang nur kurz erläutert: Zu den Hauptaktivitäten im Gesamtunternehmen in der Regel zählen, wie auch schon so von Michael Porter verwendet („Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance“, 1985), eingehende Logistik, Geschäftstätigkeit (im Sinne von Produktion), abgehende Logistik, Marketing und Verkaufs- sowie Kundenservice. Unterstützt werden diese Aktivitäten durch „Support-Activities“. Diese sind die unternehmensinterne Infrastruktur, sein Informationssystem, das Beschaffungsmanagement und das Personalmanagement.⁵⁹

Aufbauend auf diesen Tätigkeiten kann eine entsprechende Strategie entwickelt werden. Für eine Strategie, die einen Wettbewerbsvorteil mit sich bringt, sollte auf die wesentlichen vier Faktoren geachtet werden, um durch sie eine bessere Differenzierung zu erlangen. Die vier Faktoren sind überragende Qualität, Effizi-

⁵⁷ Vgl. Hill, C. W., Strategic Management, 2012, S. 83-86

⁵⁸ Vgl. O'Sullivan, N., Strategic Management, 2012; Vgl. Huff, A. S., Strategic Management, 2009, S. 29 ff.

⁵⁹ Vgl. Hill, C. W., Strategic Management, 2012, S. 90; Vgl. Recklies, D., Value Chain, 2001

enz, Innovation und das Eingehen auf Kundenwünsche. Dieses Zusammenspiel führt zu Differenzierung und geringeren Kosten.⁶⁰

Desto effizienter ein Unternehmen wirtschaftet, desto geringer sind die Inputkosten, um ein gewisses Output zu erzielen. Somit kann ein Unternehmen geringere Kostenvorteile erzielen.⁶¹ Ein Beispiel hierfür bietet Ryanair: Die Stewardess übernimmt alle Aufgaben von Ticketkontrolle bis hin zum Serverservice der Getränke und dem Essen, der Pilot betankt selbst das Flugzeug. In anderen Fluggesellschaften sind dafür verschiedene Personen zuständig. Ryanair setzt somit den Faktor Effizienz gezielt um und erhält als Gegenleistung einen Kostenvorteil, der sich auch in den Ticketpreisen widerspiegelt und Kunden anlockt.⁶²

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Qualität. Qualität ist in den Augen der Käufer etwas sehr wichtiges. Die Qualität sollte dem Preis entsprechen. Es gibt überragende Qualität, die der Kunde als besondere Form, lange Haltbarkeit oder einen bestimmten Stil wahrnimmt und diese auch fordert. Und es gibt Qualitätsprodukte. Besondere Produkte und Service spiegeln dabei für den Kunden einen gewissen Wert wieder.⁶³ Spitzenqualitätsprodukte differenzieren und erhöhen somit den Wert des Produktes aus Sicht der Kunden. Es kann eine höhere Effizienz erzielt werden, was zu geringeren Kosten führt und gleichzeitig kann der Produktpreis an den vom Kunden eingeschätzten Wert angepasst werden, was zu höheren Stückpreisen führt.⁶⁴

Der wohl entscheidendste Punkt ist die Innovation. Ist ein Unternehmen nicht innovativ, überholen es seine Konkurrenten. Das Problem dabei ist, dass sich Innovationen nicht steuern lassen. Entweder ist ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern innovativ oder nicht. Dahinter verbirgt sich das Kreieren oder Erschaffen neuer Produkte sowie Prozessinnovation durch Optimierung und Weiterentwicklung.⁶⁵

⁶⁰ Vgl. O'Sullivan, N., Strategic Management, 2012

⁶¹ Vgl. Hill, C. W., Strategic Management, 2012, S. 90-94

⁶² Vgl. O'Sullivan, N., Strategic Management, 2012

⁶³ Vgl. Hill, C. W., Strategic Management, 2012, S. 95-97

⁶⁴ Vgl. O'Sullivan, N., Strategic Management, 2012

⁶⁵ Vgl. Hill, C. W., Strategic Management, 2012, S. 97 f.

Auf Kundenwünsche sollte durch das Service-Tool besonders eingegangen werden. So kann beispielsweise auf aktuelle Trends reagiert werden. Dabei ist neben Design und Verkaufsservice auch auf After-Sales-Service und Unterstützung der Kundenprobleme zu achten. Eine Differenzierung in diesem Bereich, führt zu Markenloyalität der Kunden und Premiumpreisen.⁶⁶

Der Wettbewerbsvorteil ergibt sich aus dem Zusammenspiel der vier Faktoren mit Konzentration auf Kernkompetenzen. Ist ein Unternehmen also überragend effizient, verringert es somit seine Kosten. Überragende Qualität ermöglicht dem Unternehmen beides: es kann höhere Preise verlangen und seine Kosten reduzieren. Überragende Innovation kann ebenfalls zu höheren Preisen führen und verringert die Kosten des Produkts; und außerordentliches Eingehen auf Kundenwünsche ermöglicht dem Unternehmen ebenfalls höhere Preise festlegen zu können.⁶⁷

2.3 SWOT Analyse

Die SWOT Analyse ist ein Zusammenspiel aus interner und externer Analyse. Die Abkürzung steht für Strength (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Es werden anhand der eben beschriebenen Analyseformen also nun die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Unternehmens zusammen geführt. Die Strategie ist somit ein Zusammenspiel aus diesen vier Bereichen.

Nachdem in der Vergangenheit die Strategie eines Unternehmens als etwas geheimes gehandelt wurde, so ist Porter der Meinung, dass sie jedem freizugänglich sein sollte, und dass Mitarbeiter und Zulieferer sie genauso kennen sollten, wie die Gruppe, die sie erstellte, um sich darauf einstellen zu können, was bleibt, was sich verändert und worauf besonderes Augenmerk gelegt werden soll. Auch die Wettbewerber können die Strategie kennen. Bei vielen kann es so erst recht zu einem harmonischen Zusammenspiel von nebeneinander existierenden Wettbewerbern kommen.⁶⁸

⁶⁶ Vgl. Hill, C. W., Strategic Management, 2012, S. 98; Vgl. O'Sullivan, N., Strategic Management, 2012

⁶⁷ Vgl. O'Sullivan, N., Strategic Management, 2012

⁶⁸ Vgl. Harvard Publishing, 2008

2.4 Strategiefindung und Formulierung

Die SWOT-Analyse dient als Vorbereitung zur Strategiefindung. Um diese zu vereinfachen, ist es sinnvoll die analysierten Fakten, die durch die SWOT-Analyse erkenntlich wurden, nach ihrer Wichtigkeit in eine Rangfolge zu bringen. In dem Zusammenhang sollte auch der Auftrag formuliert werden, der umgesetzt werden soll. Die Ziele erhalten hierbei ebenfalls eine Reihenfolge, entweder nach Wichtigkeit der Ziele oder nach Zielphasen, die erreicht werden sollen.⁶⁹ Aus der Ist-Positionierung kann sodann die Soll-Positionierung abgeleitet werden.

Strategieformen lassen sich aus der voran gegangenen SWOT-Analyse wie folgt herleiten: Zum ersten kann eine SO-Strategie festgesetzt werden, indem Stärken des Unternehmens zur Nutzung der Chancen dienen. Die zweite Variante ist eine Strategieform, bei der Stärken des Unternehmens mögliche Risiken eindämmen sollen, dabei wird von einer ST-Strategie gesprochen. Die Form der WO-Strategie wird genutzt, um Chancen durch den Abbau von Schwächen zu erschließen. Die vierte Variante, die sich aus dem Strategiewerkzeug der SWOT-Analyse ableitet, wird als WT-Strategie bezeichnet. Mit ihr werden Risiken reduziert indem Schwächen verringert werden. Die Chancen und Risiken sollten regelmäßig analysiert werden. Aber auch die mögliche Entwicklung von Stärken und Schwächen sollte betrachtet werden. Letzteres kann durch sogenannte Szenario-Analysen erfasst werden.⁷⁰ Diese finden jedoch aufgrund des Umfangs dieser Arbeit hier keine Anwendung. Lediglich werden die verschiedenen Strategieansätze und deren zu vermutende Entwicklung beleuchtet. Aus diesen soll dann eine Strategie heraus genauer betrachtet und entwickelt sowie ihre mögliche Umsetzung und Zielerreichung aufgezeigt werden.

Die aus der Analyse erschlossenen Fakten bilden die Entscheidungsgrundlage zur Strategiefindung. Zu bedenken ist dabei, dass jede Strategie nur erfolgreich sein kann, wenn die Umsetzung stimmt. Die Ziele müssen umsetzbar und durch Maßnahmen in das Tagesgeschäft des Unternehmens zu integrieren sein. Die Ziele, die sich hinter der Strategie verbergen, sollten dabei messbar sein, um eine Möglich-

⁶⁹ Vgl. Dörrbecker, K., Strategiefindung, 2001

⁷⁰ Vgl. Controlling-Portal.de, SWOT-Analyse, 2012

keit zur Überprüfung zu gewährleisten.⁷¹ Erreichte Ziele, die über das einfach messbare hinausgehen, etwa die Veränderung des Gedankengutes der Kunden in Bezug auf die Esskultur, sind schwer zu beurteilen. Für Menschen, und somit auch für Unternehmen und deren Mitarbeiter, stellen Ziele als Regulator die Voraussetzung für menschliches Handeln dar. Das menschliche Verhalten ist generell zielgerichtet und Handlungen folgen diesem.⁷²

Die Strategiefindung sollte kreativ erfolgen und sich nicht von möglichen Beschränkungen in der Umsetzung mäßigen lassen.⁷³ Friedrich Dürrenmatt (1921-1990) sagte einst „Wir müssen die Wirklichkeit umdenken, um ins Mögliche vorzustoßen.“ An diesem Zitat sollte sich auch bei der Strategiefindung und ihrer Formulierung orientiert werden. In einem kreativen Findungsprozess sollten die Grenzen des Möglichen neu durchdacht werden. Strategien sollen kreativ entwickelt werden, aber dennoch sollten bestehende Beschränkungen, Grenzen und Fähigkeiten bedacht werden. Anderenfalls könnte ein illusionäres Zukunftsbild geschaffen werden, was kaum oder nicht zu erreichen ist. Die Strategie beschreibt nicht nur die zu erreichende Vision eines Unternehmens, sondern auch deren organisatorischen Weg zur Umsetzung.⁷⁴

Nachdem als Hilfe zur Formulierung die wichtigsten Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse in eine Reihenfolge nach ihrer Wichtigkeit gebracht worden ist, folgt die Strategiefindung. Die strategische Zielsetzung sollte vor einem kreativen Hintergrund präzise und terminiert, also SMART⁷⁵ gewählt und formuliert werden - spezifisch, messbar, achieveable/ erreichbar. Zudem sollte der Soll-Zustand dabei möglichst messbar formuliert werden, um das *Endprodukt* zu beschreiben. Im Anschluss werden nun die entsprechend wirksamsten Maßnahmen festgelegt, die zur Umsetzung der Planung dienen sollen.⁷⁵

⁷¹ Vgl. Nyfeler Consulting, Strategiefindung, 2003

⁷² Vgl. Hoch, J. E., Führen, 2009, S. 316

⁷³ Vgl. K&T, Strategieumsetzung; Vgl. Dörrbecker, Strategiefindung, 2001

⁷⁴ Vgl. K&T, Strategieumsetzung

⁷⁵ Vgl. Dörrbecker, K., Strategiefindung, 2001; Hoch, J. E., Führen, 2009, S. 316

3 Deutsche Spitzengastronomie

Der Kenntnisstand dieses Kapitels zur deutschen Spitzengastronomie beruht auf Recherchen, einem Interview mit Prof. Dr. rer. pol. Ingo Scheuermann und einer Befragung von Experten, die als sogenannte „Foodies“ bezeichnet werden und ihr Wissen auf verschiedene Arten erlangten. Zudem wurden zwei weitere Umfragen durchgeführt. Dabei richtete sich eine Umfrage an Deutsche und eine weitere Umfrage wandte sich in englischer Sprache an Nicht-Deutsche, um die Wahrnehmung der deutschen Esskultur, deutscher Spitzengastronomie und dem Blick auf gutes Essen auch von außerhalb der deutschen Grenzen zu erschließen. Bei beiden Umfragen, die sich also an eine breite Masse wandten, ist zu beachten, dass sich das Durchschnittsalter der deutschen Befragten auf 31,4 Jahre belief und das Durchschnittsalter der Ausländer 23,2 Jahre betrug.

3.1 Deutsche Spitzengastronomie

Spitzengastronomie bezeichnet, wie es der Name bereits sagt, besondere Gastronomie. Gastronomieführer wie Michelin setzen für ausgezeichnete Küchen Sterne fest. Insgesamt gibt es drei zu vergebende Sterne, die jeweils für verschiedene Küchen-Levels stehen. Ein Stern bedeutet demnach eine sehr gute Küche und verdient eine besondere Beachtung. Zwei Sterne geben an, dass es sich hierbei, um eine hervorragende Küche handelt, die sogar einen Umweg verdient. Drei Sterne bringen enorme Anerkennung, denn es handelt sich hierbei um eine der besten Küchen und sie sei selbst eine Reise wert.⁷⁶ Das waren die Anfangsgedanken der Michelin-Brüder. Gemessen wird an der *Qualität der Produkte*, der *fachgerechten Zubereitung* und dem *Geschmack*, der persönlichen Note, welche sich durch die Menüs ausdrückt, dem *Preis-Leistungsverhältnis*, sowie konstante *Qualität*.⁷⁷ Der Michelin-Guide ist dabei genauso wie der Gault & Millau subjektiv durch Experten festgelegt und als Richtlinie gedacht, an der sich Gäste orientieren können; nicht als Qualitätsstandard „offiziell“ wie es beispielsweise bei Hotels der Fall ist.⁷⁸ In der Welt der Spitzenköche steht der Wert selbstverständlich höher. Ein Stern beispielsweise von Michelin kann einem Restaurant bedeutend mehr

⁷⁶ Vgl. Trois Etoiles, Sternerestaurants, 2011

⁷⁷ Vgl. Michelin, Guide-Kennntnis, 2012

⁷⁸ Vgl. Trois Etoiles, Sternerestaurants, 2011; Vgl. Chossat, V., Expert Opinion, 2003

Umsatz und Bekanntheit bringen, aber auch zu Verunsicherungen der bisherigen Stammgäste führen. Die persönliche Definition von Spitzenessen kann jedoch davon weit abweichen. In jedem Fall aber wird eine Veränderung an der Anzahl der Michelin-Sterne oder anderer Bewertungen eine angepasste Preispolitik mit sich bringen.⁷⁹

Die Spitzengastronomie ist in den letzten Jahren, ähnlich wie der generelle Luxusgütermarkt, durch die Krise geschrumpft. Selbst in Frankreich erlebte die Spitzengastronomie einen Umsatzeinbruch von durchschnittlich bis zu 25 Prozent allein von 2008 bis April 2009. Selbst Superreiche, wie zum Beispiel Scheichs aus dem arabischen Raum und reiche Russen hofften auf Preisnachlässe, sodass sich der Verkäufermarkt hin zu einem Käufermarkt entwickelte.⁸⁰ Das ist sicher auch ein Grund für den Wandel der französischen Spitzenküche. Die Anzahl der Ein-Sterne-Restaurants stieg in Frankreich im Jahr 2011 um 46 Restaurants und die Anzahl der Zwei-Sterne-Restaurants im Guide Michelin hat sich um fünf Restaurants gesteigert.⁸¹ Selbst in 2013 ist dieses Verhältnis von einem bis zu drei Michelin-Sternen ähnlich. Die Ein-Sterne-Bewertung erhalten dabei 39 weitere Restaurants in Frankreich und zur Zwei-Sterne-Bewertung zählen wieder fünf neue Adressen. Auch ein neues Restaurant der Drei-Sterne-Bewertung kommt hinzu.⁸² Frankreich „rüstet“ somit besonders im unteren Sternbereich immer weiter auf. Dies mag allerdings auch dem Wandel des Michelin-Führers zu Grunde liegen, der sich seit einigen Jahren weg von der typisch luxuriös-französischen sehr guten Küche hin zum Hervorheben international herausragender Küche entwickelte. Selbst Bistros haben nun die Chance „aufzusteigen“, denn es geht um die Küche, nicht um eine pompöse Inneneinrichtung. „Le Moissonier“ befindet sich in Köln und ist in den Augen seiner Besitzer „nur ein einfaches Bistro“, jedoch wurde es 2007 mit zwei Sternen im Michelin-Guide gekürt. Das in Nürnberg gelegene „Essigbärtlein“ lässt zunächst namentlich auch nicht auf die typische und bisherige Auffassung von Sterneküche schließen, wurde jedoch 2007 ebenfalls von Michelin als eine Spitzenküche mit zwei Sternen abgedruckt.⁸³ Die Aussage soll also sein, dass sich auch die Klientel der Spitzenküche aus verschiedenen, hier durch

⁷⁹ Vgl. Lüth, M., Qualitätssignalisierung, 2003

⁸⁰ Vgl. Thomas, P., Luxusbranche, 2009

⁸¹ Vgl. Die Welt, Frankreich, 2013

⁸² Vgl. Gourmetwelten, Liste, 2013

⁸³ Vgl. Lücke, R., Neue Standards, 2008

wirtschaftliche Faktoren, ändert. Die Spitzengastronomie passt sich dabei an. Besonders in Frankreich stellt sie sich im unteren Spitzenküchenbereich breiter auf. Zudem geht wohl der Trend in Richtung jüngerer Köche mit gutem Preis-Leistungsverhältnis.⁸⁴

Seit 1974 existiert die Vereinigung Jeunes Restaurateurs d'Europe (JRE), die auch in Deutschland unter Spitzenköchen weit verbreitet ist. Nur Jungköche im Alter von 25 bis 37 können ihr beitreten und mit einem Alter von 45 Jahren scheidet er als Membre d'Honneur aus dem aktiven Verbandsleben aus. Eine solche *Community* ist nicht selbstverständlich. Eine Zusammenarbeit und ein Ideenaustausch, im Sinne dieser Vereinigung von Spitzenköchen, sind in Deutschland nicht üblich. Erst 1991 gründete sich die Vereinigung in Deutschland. Derzeit unterliegen ihr 56 Beteiligte deutschlandweit von Norden bis Süden und von Westen bis Osten, die eine Aufnahme zu der JRE als eine Auszeichnung betrachten.⁸⁵

In Deutschland legen junge deutsche Köche Wert auf regionale Produkte und gehen teilweise sogar mit Produktionsplänen zu ihren Produzenten. Zehn Jahre zuvor kauften Spitzenköche ihre Produkte dahingegen vorwiegend im Ausland. Dabei verfolgen deutsche Jungköche auch Leichtigkeit durch verschiedene Variationen oder vegetarische Gerichte, um auch auf junge Gäste zuzugehen. Der regionale Aspekt der Zutaten steht dabei genauso im Vordergrund, wie die Inspiration aus dem Ausland.⁸⁶ Deutschland legt bei den Jungköchen mit Besonderheiten vor: So ist Ali Güngörmüs, mit seinen heute erst 36 Jahren, seit November 2006 mit einem Michelin-Stern der erste türkisch abstammende Sternekoch weltweit. Sein Restaurant, welches sich „Le Canard Nouveau“ nennt, befindet sich in Hamburg.⁸⁷

„Derzeit ist [...] die deutsche Spitzengastronomie so gut aufgestellt wie nie zuvor. [...] Eine sehr [...] hohe Dichte, nach Frankreich“, ist sie, „am besten positioniert - weltweit, wenn man mal von Japan noch absieht.“⁸⁸ Deutschland hat 2012 im Ein-Sterne-Bereich des Michelin-Führers eine Anzahl von 208 Restaurants erreicht,

⁸⁴ Vgl. Die Welt, Frankreich, 2013

⁸⁵ Vgl. JRE, Philosophie, 2013; Vgl. JRE, History, 2013

⁸⁶ Vgl. DW-TV, Geschmackssache, 2011

⁸⁷ Vgl. ZDF Mittagsmagazin, Türkischer Sternekoch, 2013; Vgl. Eat Smarter, Ali Güngörmüs, 2013

⁸⁸ Vgl. Anhang A.7

wobei allein im selben Jahr 23 weitere Restaurants im Vergleich zum Vorjahr hinzukamen. Im Zwei-Sterne-Bereich liegt die Anzahl bei 32, wobei allein 2012 im Michelin-Guide zehn neue mit aufgenommen wurden und im Drei-Sterne-Bereich gibt es ebenfalls die beträchtliche Anzahl von nun insgesamt zehn Restaurants. Der zehnte Spitzenkoch, der die Auszeichnung drei Sterne erhielt, ist der junge Küchenchef Kevin Fehling. Somit liegt Deutschland im Bereich der Drei-Sterne-Küchen innerhalb Europas nach Frankreich auf Platz zwei.⁸⁹

Die deutsche Küche im Allgemeinen hat generelle regionale Unterschiede, besonders in der Zutatenauswahl. Während im Nord-Osten eher mit Butter gekocht wird und sich bis heute deutlich die Spuren der ehemaligen Sowjetherrschaft in den Gerichten abzeichnen, wird im Süd-Westen eher Olivenöl verwendet, was auf den Einfluss der italienischen Küche zurückzuführen ist, aber auch die französische Küche nahm hier erheblichen Einfluss.⁹⁰ Die Umsetzung der Spitzengastronomie ist jedoch nicht an diese regionalspezifischen Unterschiede gebunden. Innerhalb Deutschlands herrscht kein einheitlicher Stil unter den Gourmet-Köchen, was zu einer umfassenden Vielfalt der Gerichte führt. Diese Gerichte sind jedoch nicht fest an regionale Traditionen gekoppelt, wie es beispielsweise die Esskultur der einzelnen Regionen im Generellen ist, sondern eher sehr französisch geprägt. Die eigene Identität der deutschen Spitzenküche entwickelt sich hauptsächlich seit 2008.⁹¹ Regionale Unterschiede zeigen sich lediglich im Auftreten der Spitzenlokale wieder. So ist die Dichte an Spitzenrestaurants im Süd-Westen und Westen Deutschlands viel höher als im Osten oder Nord-Osten. Gerade einmal Berlin macht dabei eine kleine Ausnahme, genauso wie Hamburg.⁹²

Laut der Expertenumfrage, die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurde und im Anhang ersichtlich ist, zeichnen sich folgende Besonderheiten der Auffassung deutscher Spitzenküche wieder. Das bedeutendste Charakteristikum für deutsche Spitzenküche ist das technische Level der Kochkunst (Standardabweichung von 0,84); 80 Prozent stimmen diesem Kriterium zu oder erachten es als absolut zutreffend. Die Durchführung steht dabei an zweiter Stelle (Standardabweichung

⁸⁹ Vgl. Statista, Michelin-Sterne-Restaurants in Deutschland, 2013, Vgl. Handelsblatt, Drei-Sterne-Restaurants, 2012

⁹⁰ Vgl. Huter, J., Spitzengastronomie, 2005

⁹¹ Vgl. Anhang A.7

⁹² Vgl. Huter, J., Spitzengastronomie, 2005

von 0,84). Diese Kombination aus den beiden zuerst genannten Merkmalen für deutsche Spitzengastronomie zeigt von technischer Präzision. Der Geschmack steht an dritter Stelle. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass 80 Prozent diesem Merkmal als Auszeichnung deutscher Spitzenküche zustimmten, aber eben 20 Prozent dieses Merkmal als nicht zutreffend bezeichneten. In den drei folgenden Charakteristiken waren sich die Befragten nicht sehr einig. Jedoch stehen hier an vierter Stelle gemeinsam der Service (Standardabweichung von 1,34), der spezielle Stil (Standardabweichung von 1,14) und die Kreativität (Standardabweichung von 0,89). Die Merkmale Service und der spezielle Stil erhielten eine Beurteilung von nicht zutreffend bis sehr zutreffend; das Merkmal der Kreativität als Symbol deutscher Spitzenküche erhielt dabei Beurteilungen in der Spannbreite von nicht zutreffend bis zutreffend. Auf Platz fünf stehen folgende zwei Merkmale: Die Qualität der Zutaten (Standardabweichung von 0,45) wurde überwiegend als weder zutreffend noch nicht zutreffend bezeichnet; das Ambiente (Standardabweichung von 1,10) erlangte 60 Prozent Zuspruch und 40 Prozent Beurteilung als nicht zutreffend. Das Verständnis von Ambiente kann dabei natürlich subjektiv weit auseinander gehen, genauso wie die Auffassung der restlichen Merkmale, die eine aussagefähige Position der deutschen Spitzenküche zukommen lassen sollen. Ein unverkennbarer Stil (Standardabweichung von 0,71) wird überwiegend als weder für noch gegen die deutsche Spitzenküche gesehen und spezielle Zutatenwahl erhielt ebenso wenig Für- oder Gegensatz.⁹³

Die deutsche Spitzenküche wurde von einem überwiegenden Teil der Experten für gut bis ausgezeichnet empfunden (83 %) und nur geringfügig als mangelhaft (17 %). Die Verteilung der Wahrnehmung der Qualität deutscher Spitzengastronomie hält sich dabei genauso. An dieser Stelle ist auch zu erwähnen, dass drei von fünf Experten die Attraktivität der deutschen Spitzengastronomie für Touristen als mangelhaft einschätzten, lediglich einer von fünf es als ausgeglichen und nur einer von fünf Experten sie als gut ansah. 67 Prozent der Befragten sahen dabei (noch) keinen Tourismus für die deutsche Spitzenküche; lediglich 33 Prozent sprachen sich dafür aus. Gründe dafür, warum die deutsche Spitzengastronomie (noch) keinen Spitzenküchen-Tourismus aufzeigt, finden sich in zwei Faktoren

⁹³ Vgl. Anhang A.3

wieder: zum einen der Geschmack (25 %), zum anderen sahen die Experten die deutsche Spitzenküche nicht als bekannt genug (75 %) an.⁹⁴ An der Stelle besteht offenbar Handlungsbedarf.

Die deutsche Spitzenküche mag zwar gut aufgestellt sein und hat große Erfolge in den Gourmet-Führern verzeichnet, findet aber international noch wenig Anerkennung. Vermutlich mangelt es am Wiedererkennungswert, der anstatt durch Erlebnis-Essen, eher zum Qualitäts- und Technikbeweis in Deutschland umher kursiert und dieser somit ausgebremst wird. Der Trend der deutschen Spitzenküche geht dabei laut dem Drei-Sternekoch Dieter Müller „wieder zurück zum Natürlichen. Ja, sogar, denke ich bis hin zur deutschen Küche, Omas Lieblingsküche bisschen modern zeitgemäß gekocht.“⁹⁵ Das spiegelt auch den Inhalt wieder, dass die deutsche Spitzenküche wohl in der kommenden Zeit mehr und mehr ihren eigenen Charakter erhalten wird und bildet sehr gute Grundlagen für die internationale Positionierung der deutschen Spitzengastronomie.

3.2 Wahrnehmung deutscher Esskultur

Innerhalb Deutschlands wird die gutbürgerliche Küche bevorzugt. Touristen favorisieren ebenfalls die traditionelle Küche, sei es im In- oder Ausland.⁹⁶ Das deutsche Essen fällt in seiner Bewertung Deutschland als Reiseland zu betrachten mit 20 Prozent relativ mager aus. Von Deutschen werden vornehmlich Kulturgüter oder die Landschaft als Besonderheit Deutschlands genannt. Die Betrachtung aus Sicht von Ausländern fällt dabei noch dürftiger aus. Der Hauptgrund für eine Reise nach Deutschland wären für sie Städtereisen (90 %), Kulturgüter besichtigen (52 %) oder aufgrund der Landschaft (29 %) nach Deutschland zu reisen. Lediglich zehn Prozent der Befragten nannten Essen als einen der Gründe für eine Reise nach Deutschland und fünf Prozent würden eine Reise nach Deutschland gar nicht erst in Erwägung ziehen. 38 Prozent der Befragten gaben zudem noch andere Gründe an (unter Anderem Party oder der Besuch von Freunden), währenddessen

⁹⁴ Vgl. Anhang A.3

⁹⁵ Vgl. o. V., La Cucina, 2010

⁹⁶ Vgl. Anhang A1; Vgl. Anhang A2

andere Länder eher wegen des speziellen Essens (48 %) besucht werden. Dabei reisen Touristen überwiegend mit Freunden (48 %) oder mit der Familie (24 %).⁹⁷

Die deutsche Küche wird von den meisten befragten Deutschen (91 %) vorwiegend als deftig bezeichnet. Ein geringer Teil der Befragten empfindet die deutsche Küche als eine einfache Küche (8 %). Auch aus ausländischer Sicht wird die deutsche Küche überwiegend (48 %) als deftig bezeichnet. Da jedoch die Verteilung zwischen den Ansichten bezogen auf deutsches Essen, als leicht (19 %) empfunden wird und sogar als einfach (14 %), schnell zubereitet (10 %) oder anderes (10 %), relativ gleich ausfällt, kann daraus geschlossen werden, dass im Ausland kein einheitliches klares Bild von der deutschen Esskultur herrscht. Bestärkt wird dieser Gedanke durch Folgendes: Die Befragten gaben bei den Antwortmöglichkeiten „Andere“ an, dass sie keine Idee haben, was sich hinter deutschem Essen verbirgt.⁹⁸

Generell bevorzugen alle Befragten im eigenen Land eher die traditionelle gutbürgerliche Küche (46 % der Deutschen in Deutschland, 57 % der ausländischen Befragten in ihren Heimatländern). An zweiter Stelle steht bei einem Restaurantbesuch innerhalb des eigenen Landes ausländische Küche (37 % der Deutschen, 24 % der ausländischen Befragten). Die Verteilung hält sich ähnlich für Restaurantbesuche, wenn sich die Befragten auf Reisen befinden. Lediglich drei Prozent der deutschen Befragten gaben an, gewöhnlich in Spitzenrestaurants innerhalb Deutschlands essen zu gehen; auf Reisen waren es sogar nur zwei Prozent. Von den ausländischen Befragten gab niemand an, gewöhnlich bei Spitzenküchen zu Gast zu sein, sei es im Ausland noch im eigenen Land.⁹⁹

Nach einer in Deutschland durchgeführten Umfrage des Forsa Institutes, bevorzugen 73 Prozent der Befragten die deutsche Küche und 66 Prozent der Befragten entscheiden sich dabei für ein gutbürgerliches Restaurant.¹⁰⁰ Die Wahrnehmung von deutscher Küche ist demnach nicht nur gutbürgerliches Essen, es ist auch die beliebteste Form eines Restaurantbesuches. Unter gutbürgerlich wird dabei auch oftmals der persönliche Kontakt assoziiert, den der Wirt oftmals zu seinen Gästen

⁹⁷ Vgl. Anhang A.1; Vgl. Anhang A.2

⁹⁸ Vgl. Anhang A.1; Vgl. Anhang A.2

⁹⁹ Vgl. Anhang A.1; Vgl. Anhang A.2

¹⁰⁰ Vgl. Statista, Einstellung zum Thema Essen, 2013

hat. Eine solche Beziehung ermöglicht dabei eine hohe Kundenbindung, da Vertrauen geschaffen wird.¹⁰¹

3.3 Spitzengastronomiegäste

Ob ein Kunde bereits Gast in einem Spitzenrestaurant war, hängt, laut der Umfrage, nicht von seinem Alter, der Position oder seinem Abschluss ab. Wie oft ein Kunde jedoch bereits in einem Spitzenrestaurant zu Gast ist, ist laut der zu dieser Arbeit gehörenden Umfrage von seinem höchsterzielten Abschluss abhängig. Vom Abschluss ist demnach ebenfalls abhängig wie viel Geld für eine Mahlzeit maximal ausgegeben werden möchte. Personen mit einer Hochschulreife oder einem Hochschulabschluss würden somit für ein Menü innerhalb Deutschlands auch zwischen 50 Euro und 100 Euro investieren, währenddessen ein geringerer Bildungsabschluss (Hauptschulabschluss oder Andere) offenbar zu einer geringeren Bereitschaft führt, für eine Mahlzeit mehr als 20 Euro auszugeben.¹⁰²

Die fachliche Kompetenz im Restaurant beim Service wird bei 64 Prozent der Deutschen als wichtig erachtet und für 55 Prozent der Befragten ist ein stilvolles Ambiente laut der Untersuchung des Forsa Institutes im Jahr 2009 wichtig. 47 Prozent wollen demnach bei einem Restaurantbesuch etwas Neues ausprobieren und 49 Prozent achten beim Einkauf auf Produkte von regionalen Herstellern. Auch für 43 Prozent der Befragten ist Qualität wichtiger als der Preis, was für die Spitzengastronomie spricht, die mit Qualität assoziiert wird.¹⁰³

Innerhalb der Umfrage, die im Zusammenhang mit dieser Arbeit durchgeführt wurde, war die Entscheidung darüber, was unter gutem Essen verstanden werden kann, bei den Befragten Deutschen sehr vielseitig. So ist Deutschen der Geschmack (86 %) am wichtigsten, gefolgt von der Zutatenqualität (72 %) und der Zutatenauswahl (37 %). Die Kreativität (31 %) sowie der Service (29 %) haben dabei gleichermaßen eher ein geringes Gewicht. Zudem wurde als Ergänzung das Ambiente genannt. Bei den ausländischen Befragten sieht die Verteilung dagegen eindeutiger aus, denn 67 Prozent der Befragten waren sich einig, dass der Geschmack ein „gutes Essen“ ausmache, 20 Prozent sahen die Zutatenqualität als

¹⁰¹ Vgl. Lüth, M., Qualitätssignalisierung, 2003

¹⁰² Vgl. Anhang A.4

¹⁰³ Vgl. Statista, Einstellung zum Thema Essen, 2013

nennenswert und die Zutatenauswahl war nur für fünf Prozent wichtig. Von weiteren zehn Prozent wurden andere Angaben als wichtig empfunden. Es scheint also besonders ein deutsches Phänomen zu sein, gutes Essen nicht nur auf den Geschmack zu reduzieren. Deutsche empfanden dabei „gutes Essen“ durchweg mittelmäßig wichtig (33 %), wichtig (40 %) bis sehr wichtig sogar immer noch 27 Prozent; währenddessen die ausländischen Befragten mit der Frage eher entspannter umgingen. Zu differenzieren ist hierbei, dass fünf Prozent angaben, dass ihnen „gutes Essen“ gar nicht wichtig sei, doppelt so viele gaben an, dass es leicht wichtig sei, für 29 Prozent ist es mittelmäßig wichtig, für knapp die Hälfte ist es wichtig und zehn Prozent ist es sogar sehr wichtig. Auf Reisen verändert sich die Verteilung der Präferenz zu gutem Essen. Weit gefächert ist ebenso die Verteilung, wie oft Personen zum Essen ausgehen. Über die Hälfte der Deutschen gehen dabei einmal pro Jahr gut essen (57 %), knapp ein Drittel (37 %) gehen einmal im Monat oder öfter essen. Lediglich zwei Prozent gehen einmal pro Woche oder öfter gut essen, währenddessen fünf Prozent hingegen sogar nur einmal im Jahr oder seltener gut essen gehen. Die Verteilung hält sich bei den ausländischen Befragten ähnlich. Weniger als einmal im Jahr gehen fünf Prozent essen, einmal im Jahr 38 Prozent und fast die Hälfte geht einmal im Monat oder öfter (48 %) gut essen. Zehn Prozent gehen sogar einmal in der Woche oder öfter gut essen.¹⁰⁴

Im Gegensatz dazu wurden die Probanden ebenfalls nach Angaben direkt zur Spitzengastronomie befragt. Zum ersten sollte definiert werden, wie die Befragten den Begriff der Spitzenküche auffassen. Die deutschen Befragten befanden dabei Zutatenqualität als sehr ausschlaggebend, dabei weißt dieses Merkmal in seiner Beantwortung eine geringe Standardabweichung von 0,61 auf und wird gefolgt von anderen Merkmalen. Das Ambiente (Standardabweichung von 0,66) und die besondere Zutatenauswahl (Standardabweichung von 0,72) werden auch von den meisten als Schlüsselbegriffe gesehen. An vierter Stelle steht der außergewöhnliche Geschmack (Standardabweichung von 0,72), gefolgt von außergewöhnlicher Kreativität (Standardabweichung von 0,90). Exklusivität steht an sechster Stelle und weißt eine hohe Standardabweichung von 1,07 auf. Ein kleinerer Teil, drei Prozent, der Befragten empfand dieses Merkmal als überhaupt nicht zutreffend 39

¹⁰⁴ Vgl. Anhang A.1; Vgl. Anhang A.2

Prozent hingegen empfanden das Merkmal der Exklusivität als sehr zutreffend, um Spitzengastronomie zu beschreiben. Daran knüpft das Merkmal des außergewöhnlichen Service (Standardabweichung von 1,00) an. Dabei wurde der Service von sechs Prozent als überhaupt nicht zutreffend bezeichnet, von 51 Prozent als zutreffend und von 20 Prozent als sehr zutreffend. Sonstige Angaben wurden nicht extra ergänzt. Das Schlusslicht bildet überraschend das Merkmal der Anzahl der Michelin-Sterne. 40 Prozent der Befragten werteten dieses Merkmal als nicht und überhaupt nicht wichtig, 35 Prozent gaben weder noch als Antwortmöglichkeit und 25 Prozent empfanden dieses Merkmal dennoch als wichtig bzw. als sehr wichtig.¹⁰⁵ Daran lässt sich erkennen, dass nicht die Anzahl der Auszeichnungen für Gäste im Vordergrund steht, sondern vorwiegend andere Faktoren wie die Qualität der Zutaten, die Zutatenauswahl, das Ambiente, der Geschmack und die Kreativität.

Bei den ausländischen Befragten liegt die Verteilung ähnlich. Die Reihenfolge weicht nur im geringen Maße davon ab. Die Zutatenqualität ist auch hier das bedeutsamste Merkmal (Standardabweichung von 0,67), hier jedoch deutlich gefolgt vom außergewöhnlichen Geschmack (Standardabweichung von 0,59). Die besondere Zutatenauswahl (Standardabweichung von 0,51) steht auch hier an dritter Stelle, der besondere Service an vierter Stelle (Standardabweichung von 0,72). Daran knüpft das Ambiente (Standardabweichung von 0,75) an. Die außergewöhnliche Kreativität bringt eine hohe Standardabweichung von 1,10 mit sich. 22 Prozent der Probanden sahen das Merkmal als nicht oder überhaupt nicht wichtig an, 30 Prozent weder noch und 48 Prozent als wichtig bis hin zu sehr wichtig für die Definition der Spitzengastronomie. Das Merkmal der Exklusivität zeigt eine noch höhere Standardabweichung von 1,18 auf, ähnlich wie auch schon bei den deutschen Befragten. Auch hier bildet die Anzahl der Michelin-Sterne (Standardabweichung 0,99) überraschend das zuletzt genannte Merkmal, um Spitzenküche zu identifizieren. Niemand empfand das Merkmal dabei als sehr wichtig.¹⁰⁶ Michelin-Sterne scheinen wie auch andere Auszeichnungen bei der breiten Masse der Befragten noch wenig bekannt zu sein.

¹⁰⁵ Vgl. Anhang A.1; Vgl. Anhang A.2

¹⁰⁶ Vgl. Anhang A.1; Vgl. Anhang A.2

Deutsche verknüpfen also oft mit Spitzengastronomie auch das Ambiente, während bei den ausländischen Befragten eher andere Faktoren, wie der außergewöhnliche Geschmack, ein Indiz für Spitzenküche ist. Die Deutschen sind also davon geprägt, was in ihren Augen Spitzenküche bedeutet. Das Ambiente heißt in einem solchen Fall jedoch nicht immer unbedingt etwas Gutes. Denn aus der Umfrage geht auch hervor, dass deutsche Gäste sich oftmals im Ambiente der Spitzenrestaurants unwohl fühlen. Nicht umsonst verzeichnen 15 Prozent der Befragten, dass sie ein Spitzenrestaurant öfter aufsuchen würden, wenn das Ambiente unkomplizierter wäre.¹⁰⁷

Der überwiegende Teil der Befragten, die bisher noch nie in einem Spitzenrestaurant zu Gast waren, gab als Grund hierfür Folgendes an: Hauptsächlich stellt der Preis einen großen Faktor für die Hemmschwelle, ein Spitzenrestaurant aufzusuchen, in den Augen der Befragten dar (deutsche Befragte 85 %, ausländische Befragte 100 %). Die Entfernung spielt hierbei ebenso eine wichtige Rolle. 15 Prozent der befragten Deutschen gaben die Erreichbarkeit bzw. die Entfernung dafür an, noch nie in einer Spitzenküche Gast gewesen zu sein, genauso wie 29 Prozent der Befragten Ausländer. Für zehn Prozent der Deutschen war zudem auch ein Grund, dass sie angaben, dass es nicht ihre Küche (bezogen auf Geschmackliches) ist, sowie 29 Prozent der ausländischen Befragten. Nur die befragten Deutschen gaben des Weiteren an, dass sie aufgrund des Ambientes (10 %) noch nie dort essen waren, sowie aufgrund Sonstiges (15 %). Als sonstige Gründe wurden hier jedoch lediglich die Antworten angegeben mit mangelndem Interesse (10 %) und mangelnder Kenntnis (5 %).¹⁰⁸

Diejenigen, die bereits in der Spitzengastronomie zu Gast waren, gaben meist an, einmal im Jahr oder weniger (Deutsche 62 %, Ausländer 50 %) zu sein oder einmal im Jahr oder öfter (Deutsche 28 %, Ausländer 21 %). Einmal im Monat oder öfter gaben lediglich zwei Prozent der deutschen Befragten an, aber erstaunliche 21 Prozent der ausländischen Befragten und es gehen angeblich laut der Umfrage sogar sieben Prozent der ausländischen Befragten einmal in der Woche oder öfter in einem Spitzenrestaurant essen.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Vgl. Anhang A.1; Vgl. Anhang A.2

¹⁰⁸ Vgl. Anhang A.1; Vgl. Anhang A.2

¹⁰⁹ Vgl. Anhang A.1; Vgl. Anhang A.2

Öfter, oder überhaupt einmal, würden die Befragten aus folgenden Gründen eines der Spitzenküchen aufsuchen. Die wichtigsten Faktoren scheinen ein gesundes Preis-Leistungsverhältnis und ein besonderer Deal für junge Leute zu sein. Die befragten Deutschen sahen dabei das Preis-Leistungsverhältnis (52 %) am wichtigsten, an zweiter Stelle steht ein besonderer Deal für junge Leute (44 %). Bei den befragten Nicht-Deutschen stellte sich heraus, dass an erster Stelle der besondere Deal für junge Leute (57 %) steht und dann erst an zweiter Stelle das generelle Preis-Leistungs-Verhältnis. Dieser Zusammenhang könnte sich aus dem niedrigen Durchschnittsalter der ausländischen Befragten ergeben. Die Frage der Zugänglichkeit von Spitzenrestaurants, also der Erreichbarkeit, spielte für 23 Prozent der Befragten eine Rolle, weshalb sie eher ein Spitzenrestaurant aufsuchen würden. Die ausländischen Befragten sahen in diesem Punkt (Null Prozent) offenbar keinen Handlungsbedarf. An dieses Merkmal schließt sich in den Augen der befragten Deutschen eine unkomplizierte Atmosphäre an. 15 Prozent gaben hierbei an, die spitzengastronomischen Häuser eher aufzusuchen. Auch ein Teil der befragten Nicht-Deutschen (10 %) empfanden dieses Merkmal offensichtlich als wichtig. Als sonstige Nennung tauchte bei den Deutschen bei drei Prozent auf, dass sie einfach kein Interesse haben, zwei Prozent, gaben an, dass es ihnen an Geld fehle und sie sich mehr zur Verfügung wünschten und ebenfalls zwei Prozent wünschen sich begeisterte Spitzengastronomieliebhaber, also mehr Leute, die sie begleiten und denen an der Stelle „das Geld nicht zu schade ist“.¹¹⁰

Aus der Expertenbefragung, die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurde, geht ebenfalls hervor, dass neue Kunden überwiegend durch ein (verbessertes) Preis-Leistungs-Verhältnis (50 %) überzeugt werden könnten sowie durch eine unkomplizierte(-re) Atmosphäre (17 %). Als weitere Gründe oder profitable Handlungsmöglichkeiten werden zudem noch drei weitere interessante Ansätze genannt: Zum ersten sind die Kosten der Reisenden generell zu beachten. Zum zweiten ist die Suche nach neuen Kunden auch eine Frage der richtigen oder abgewandelten Kommunikation. Zum Dritten sollte die deutsche Spitzenküche eine stärkere kulturelle Identität erlangen. Erste Ansätze sind ja hierbei seit Ende des letzten Jahrzehnts zu verzeichnen.¹¹¹

¹¹⁰ Vgl. Anhang A.1; Vgl. Anhang A.2

¹¹¹ Vgl. Anhang A.3

Laut der Experten erschließt sich, dass sich innerhalb Deutschlands die Klientel (noch) eher auf 40 bis 65-Jährige (67 %) beläuft und eher weniger auf die unter 40-Jährigen (17 %). Nur im Zusammenhang mit Deutschland wurde angegeben, dass die Spitzengastronomie auch für Kundschaft über 65 Jahren (33 %) ausgerichtet wird, sogar mehr als für die unter 40-Jährigen. Im Ausland scheint das nach Expertenangaben keine Rolle zu spielen. Dort zielt die Spitzengastronomie vorwiegend auf Gäste unter 40 Jahren (75 %) ab und weniger auf Gäste zwischen 40 und 65 (25 %) oder gar älter (0 %).¹¹²

Die erreichte Zielgruppe umfasst zudem innerhalb Deutschlands Spitzenküchen Familien (17 %), Paare (33 %), sowie Alleinstehende (17 %) aus dem privaten (17 %), aber noch mehr aus dem beruflichen (33 %) Bereich. Die Klientel umfasst dabei Gruppierungen aus dem konservativen Milieu sowie aus dem Milieu der neuen Mittelklasse. Für das Ausland geben die Experten an, dass der Zielmarkt auf Paare (50 %) und Gruppen (25 %) ausgerichtet ist. Dabei wird nicht angegeben, ob es sich bei der Zielgruppenerfassung um private oder geschäftliche Essen handelt. Gäste stammen laut der Befragten hierbei aus dem „High Achiever Milieu“.¹¹³

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die deutsche Spitzengastronomie weiteres Potenzial ausbauen kann, indem sie ihre Zielgruppe um junge Gäste erweitert. Offensichtlich liegt dazu ein überwiegendes Interesse vor, Spitzenrestaurants aufzusuchen. Gründe warum dies bisher eher selten geschah sind oben aufgeführt. Die Klientel innerhalb Deutschlands ist relativ und vergleichsweise alt. Um den Sektor aufrechtzuerhalten sollte also nach einem Ausbau gesucht werden. Deshalb wird vorgeschlagen, diese Erweiterung besonders auf junge Leute zu beziehen. Einmal überzeugt, dienen sie als Vorreiter für nächste Generationen und zeigen, dass Spitzengastronomie auch in Deutschland Bestandteil, aller, nicht nur Älterer, ist. Dies würde zu einem gesunden Verständnis der Spitzenküche führen, aber auch generell die Auffassung deutscher Esskultur grundlegend verändern. Dabei ist zu beachten, dass junge Leute nicht durch bloße Qualität überzeugt werden, sondern ein Erlebnis brauchen und wünschen; in dem Fall ein besonderes

¹¹² Vgl. Anhang A.3

¹¹³ Vgl. Anhang A.3

Esserlebnis vielleicht mit einem Rahmenprogramm. Dieses Rahmenprogramm soll keine Aufführung sein, jedoch eine Geschichte, die sich hinter dem Lokal oder dem Essen verbirgt oder ein anderer Faktor, der im Gedächtnis bleibt, weil er ein besonderes Erlebnis ausdrückt und somit weitergegeben werden kann.

4 Analogien

4.1 Erfolge aus anderen Industrien

Anhand von Analogien oder gewissen entstandenen Trends aus anderen Industriezweigen, können Misserfolge und Erfolge eine Grundlage von neuen Marketingkonzepten darstellen. Aus bereits Angewandtem können neue oder ähnliche Konzepte erstellt und in andere Produktkategorien übertragen werden. Diese Arbeit wirft die Frage auf, inwiefern deutsche Spitzengastronomie im internationalen Kontext positioniert werden kann. Aus dem aktuellen Stand der Forschung ist ersichtlich, dass es diesbezüglich bisher kaum bzw. keine bisherigen Schritte gibt. Es ist also Aufgabe dieser Arbeit eine Strategie herbeizuführen. Diese kann aus Analogien abgeleitet und auf dem entsprechenden Markt angewandt werden. Um hierfür eine Grundlage zu schaffen, wird auf aktuelle Themen und Trendsettings Wert gelegt, um möglichst nah an der aktuellen Situation zu bleiben, die den möglichst aktuellen Geist der Kunden widerspiegeln zu können. Red Bull ist hierfür ein sehr gutes Beispiel, da sie sich innerhalb kürzester Zeit scheinbar aus dem Nichts heraus zu einer starken Marke entwickelte.

Red Bull belegte 2008 Platz 55 im Top 100 Ranking der „Top Social Brands“ und zählte somit offensichtlich zu den Trendmarken des Jahres.¹¹⁴ Im „BrandZ Top 100 Ranking“ belegte die Marke 2013 Platz 83 und gehört somit zur Top 100 der global angesehenen

Marken, denen am meisten Vertrauen entgegengebracht wird und dem entsprechend gehört Red Bull auch zu den bekanntesten Marken weltweit.¹¹⁵ Die Frage, die sich im Zusammenhang mit dieser Arbeit ergibt, ist, inwiefern Red Bull zu

¹¹⁴ Vgl. Vitruve, Top Social Brands, 2008

¹¹⁵ Vgl. Millward Brown, BrandZ Top 100 Ranking, 2013

dieser Erfolgsgeschichte innerhalb seiner jungen Existenz von gerade einmal knapp 25 Jahren gelangte.¹¹⁶

Die Anfänge Red Bulls entstanden durch die Idee des Firmeninhabers und damaligen Diplomkaufmanns Dietrich Mateschitz, der aus einem Aufenthalt in Japan Anfang der 80er Jahre von einem Getränk (Lipovitan) erfuhr, dass aufgrund seines Inhaltsstoffes (Taurin) eine belebende Wirkung erzielen und das seit 1963 global erfolgreich vertrieben werden würde. Der Trend von Energy Drinks entstand in Japan bereits kurz nach dem Zweiten Weltkrieg. Mateschitz setzte diesen Trend international um, indem er sich einen Markt schaffte, den es offenbar so noch nicht gab.¹¹⁷

Der Weg dahin begann mit der Hürde in Österreich die Lebensmittelbehörde zu überzeugen, dass der (scheinbar) unbekannte Inhaltsstoff (der auch in anderen Lebensmitteln enthalten ist) nicht gefährlich sei. In Deutschland wurde die Einführung erneut auf den Prüfstand gehoben und die Zulassung dauerte 5 Jahre an. Genau diese Zeit der Skepsis seitens der Behörden führte zu einem Handel auf dem Schwarzmarkt und machte das Produkt nur noch interessanter, besonders für die junge Partyscene in München. Es entstanden Gerüchte über die belebenden Inhaltsstoffe, zum Beispiel, dass in dem Getränk spanische Stierhoden zu neuer Energie führen würden oder vielleicht sogar Speed. Es entstand also mehr oder minder eine sehr erfolgreiche Inszenierung im richtigen Umfeld um die Marke und ihren damit einhergehenden Mythos wachsen zu lassen. Eine solche Markenstrategie wird auch als „below-the-line“ bezeichnet, nur wurde sie in diesem Zusammenhang ungeplant erreicht und zeichnet eine absolute Authentizität der Marke ab, ohne dass ein großes Marketing-Budget dafür vorgesehen oder ausgegeben wurde.¹¹⁸

In den USA sorgte die Einführung des Getränks bei den Behörden ebenfalls für Aufsehen, da mit dem Red Bull das Image eines Party-Drinks einherging. Diese Kontroversen sorgten bei Jugendlichen, ähnlich wie zuvor in Deutschland, erst recht für mehr Interesse an dem Getränk und bildeten auch hier den Grundstein

¹¹⁶ Vgl. Red Bull, Geschichte, 2013

¹¹⁷ Vgl. Fürweger, Story, 2012

¹¹⁸ Vgl. Marke.at, Geschichte Red Bull, 2013

für den starken Namen der Marke.¹¹⁹ Mittlerweile wird Red Bull, ähnlich wie der Markenname „Tempo“ für die Produktbezeichnung Papiertaschentuch verwendet wird, sogar auch als Synonym für Energie-Getränke gehandhabt.¹²⁰

Der Slogan „Red Bull verleiht Flüüügel“ wurde von Johannes Kastner ins Leben gerufen und verkörpert bis heute die Einstellung zu dem Produkt. (Market.at) Das Image der Marke ist stark und verkörpert klar Energie pur, jedoch folgte ihm auch ein gewisser Wandel. Das zunächst durch die Party-Szene inszenierte Getränk war eben als solches bekannt.¹²¹ Red Bull leistete jedoch, dass durch umfangreiche Projekte die Marke auch als „Wahrzeichen“ von Extremsport wurde. Erfolge wie der erste Weltmeistertitel Vettels 2010 bei der Formel 1 und somit für das Team Red Bull sowie dem Überschallflug von 39.000 Metern Höhe von Felix Baumgartner 2012 ließen die Marke erst Recht in Glanz des Spitzensports und der Extreme erscheinen.¹²² Mit Red Bull scheinen also Ideen umgesetzt und Extreme ermöglicht zu werden, von denen ein anderer nur zu träumen wagen würde. Die Marke verkörpert als Image hierdurch auch eine gewisse Coolness sowie extreme Einsatzbereitschaft, an seine Grenzen gehen zu wollen und auch zu können.

Diese Erfolgsgeschichte Red Bulls soll für das Marketingkonzept später als Anlehnung dienen und wieder aufgegriffen werden. Der Grundgedanke hierbei ist die richtige Inszenierung in einem passenden Umfeld. Die Marke sollte „gelebt“ werden. Somit entsteht scheinbar aus dem Nichts ein erfolgreiches „Words of Mouth“ Marketing (-Konzept). Zudem ist nicht nur das Image ausschlaggebend, sondern eben besonders die Einstellung zum Aufbau der Marke.¹²³

Wenn eine Marke die Nummer eins in einem speziellen Bereich darstellt, wird eine Produktkategorie auch stets mit ihr assoziiert. So ist hier Red Bull „Wahrzeichen“ für Energiedrinks. Beim Thema Cola wird zuerst an Coca Cola gedacht, statt an Pepsi oder im Bereich der Burger-Ketten wird McDonalds stets vor anderen damit assoziiert, da es in den Köpfen als Nr. 1 verankert ist. Die Marken er-

¹¹⁹ Vgl. Haller, P., Macht der Marke, 2010, S. 21 f.

¹²⁰ Vgl. Haller, P., Macht der Marke, 2010, S. 4

¹²¹ Vgl. Haller, P., Macht der Marke, 2010, S. 21 f.

¹²² Vgl. Red Bull, Geschichte, 2013

¹²³ Vgl. Marke.at, Geschichte Red Bull, 2013

hielten mehr Macht, dadurch dass sie die ersten waren die sich in ihrem spezifischen Gebiet spezialisierten.¹²⁴

4.2 Marketingansätze zur Markenpositionierung

Als Analogien werden auch bereits umgesetzte übertragene Ansätze zur Markenpositionierung verstanden. So lässt sich laut Michael Brandtner, M., Spezialist zur Markenpositionierung, durch 6 Anhaltspunkte als Richtlinie die Marke optimal positionieren.

Zunächst sollte sich die Marke als erste ihrer Reihe in ihrem spezifischen Feld spezialisieren. In Sachen Medikamenten spezialisierte Wick Medinait als erste auf eine Heilung über Nacht, da erkannt wurde, dass der Markt bereits mit genügend Produkten „überhäuft“ war, als dass ein weiteres am Markt nicht untergegangen wäre. Die Marke setzte sich in den Köpfen der Menschen als etwas Besonderes fest. Als nächstes solle eine Marke laut Brandtner, M. den „Herdentrieb als Nr. 1 nutzen“.¹²⁵ Aus dem Bauch heraus werden Marktführer höher eingeschätzt.¹²⁶ Wird eine Marke in der Werbung beispielsweise mit der „Nr. 1“ deklariert, verhalten sich Kunden oftmals auch so und kaufen das Produkt, da es andere offenbar auch tun.

Als dritten Punkt hält Brandtner, M. fest, dass auf die „Originalposition“ gesetzt werden soll. Das erste Produkt seiner Sorte (wie bereits erwähnt Coca Cola, Red Bull, McDonalds) wird als das Hauptprodukt gesehen und alles Weitere bildet in den Köpfen der Menschen das Bild des Zweiten bzw. des Nebenproduktes und nicht das der originalen Marke. Jeder schätzt Originale und „deshalb sollte jedes Original auch sicherstellen, dass es als Original wahrgenommen wird“.¹²⁷

Sollte eine Marke kein Original sein, muss sie sich selbst zu diesem kreieren, indem eine neue Kategorie geschaffen wird.¹²⁸ Hermann Neuburger etwa kürzte das Sortiment von 31 Wurst- und Schinkenprodukten, welches sein Vater führte, auf ein einziges Produkt zusammen: den „Neuburger“. Leberkäse wird im Normalfall

¹²⁴ Vgl. Brandtner, M., Starke Marke, 2003

¹²⁵ Vgl. Brandtner, M., 6 Königswege, 2005

¹²⁶ Vgl. Brandtner, M., Starke Marke, 2003

¹²⁷ Vgl. Brandtner, M., 6 Königswege, 2005

¹²⁸ Vgl. Brandtner, M., 6 Königswege, 2005

als Abfallprodukt gewertet. Herr Neuburger schaffte es allerdings, dass genau dieser „zum stärksten Markenprodukt an Österreichs Feinkosttheken“ wurde. Nicht zuletzt wurde die Marke auch durch Werbeslogan geprägt: „Sagen Sie niemals Leberkäse zu ihm, er ist ein Neuburger“. Aus dem „schäbigen“ Begriff Leberkäse wurde eine glänzende Marke gebaut der „Neuburger“.¹²⁹

„Spezielle Macharten oder Zutaten“ sollten nach Brandtner genutzt werden. In den Köpfen der Menschen wird mit Wagner immer der Steinofen, die Steinofen-Pizza und Qualität durch Tradition verbunden. Es ist also eine gewisse Machart, wie das Produkt zubereitet wird. Das Original hebt sich also zudem mit seiner speziellen traditionellen Vorgehensweise ab.¹³⁰ Es gibt einige Seenlandschaftsgebiete oder Erholungsorte. Die Lausitz könnte sich also auch als größte künstlich geschaffene Seenlandschaft abheben und daraus eine Marke aufbauen, dass die Fläche aus unzähligen gefluteten ehemaligen Braunkohletagebaue bestehe und sich neuartige Naturgebilde ergeben, die es so noch nie gegeben hat und somit eine großartige Grundlage für Erholung darstellt. Wie viel davon stimmen mag, ist nicht immer das Ausschlaggebende, sondern die Kraft der Überzeugung davon, dass genau diese Zutat etwas besonders Gutes ausmacht.

Als sechste Disziplin stellt Brandtner die Positionierung als „nächste Generation“ dar. Das ist in Branchen besonders von Vorteil, in denen Kunden auf Innovation besonderen Wert legen, wie in der Computerindustrie oder aber auch im Zusammenhang mit „Verschleißgegenständen“ wie Rasierer. Gillette vermarktet bspw. immer wieder die neuste Generation seiner Rasierer, auch wenn es vielleicht nur kleine Abweichungen zum herkömmlichen Gerät hat. Sie stellen ihre eigenen Produkte in den Hintergrund, um das neuste Produkt als revolutionär zu positionieren.¹³¹ Im Zusammenhang mit der Spitzengastronomie könnte die „neuste Generation“ der Sterneköche als Belebung der Marke deutscher Spitzenköche dienen. Es gibt viele erfolgreiche junge Sterneköche, die mit regionalen Produkten, angelehnt an traditionelle Küche, mit Exklusivität und Geschmack überzeugen. So bekam in Hamburg ein junger Koch seinen ersten Stern und ist damit gleichzeitig

¹²⁹ Vgl. Botschen, G., Neuburger, 2007

¹³⁰ Vgl. Brandtner, M., 6 Königswege, 2005

¹³¹ Vgl. Brandtner, M., 6 Königswege, 2005

der erste und einzige türkische Sternekoch weltweit. – Die neue Generation bringt Vielfalt!¹³²

5 Strategische Positionierung und Vermarktung

5.1 Strategische Analyse des Marktes

Die Analyse des Marktes der deutschen Spitzengastronomie wird mit der Untersuchung der Makro-Umgebung beginnen, des Weiteren die direkte, also die Mikroumgebung beleuchten und im Anschluss erfolgt die interne Analyse. Daraus lassen sich Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen ganz im Sinne der SWOT-Analyse ermitteln und es wird eine Grundlage für das weitere Vorgehen zur strategischen Positionierung und Vermarktung geschaffen.

5.1.1 Externe Analyse der Makroumgebung durch PESTEL

Zur Analyse der Makroumgebung wird die zuvor beschriebene PESTEL-Analyse verwendet. Nicht alle Faktoren werden dabei gleichermaßen Rolle bei der Umsetzung der Positionierungsstrategie und Vermarktung spielen. Aufzuführen sind jedoch alle, um einen Überblick zu schaffen. Für das Umfeld der deutschen Spitzengastronomie und der Gastronomie wird nun Deutschland und dessen Umgebung als Sinnbild der Makroumgebung betrachtet.

5.1.1.1 Politische Umgebung

Die deutsche Verfassung garantiert politische Stabilität. Es handelt sich um einen Rechts- und Sozialstaat. Das Grundgesetz dient hierbei als festgeschriebenes Gesetz, welches Grundrechte, wie Presse- und Meinungsfreiheit oder auch Gleichberechtigung, gewährleistet.¹³³

Deutschland gehört als Gründungsmitglied seit dem Jahre 1952 der EU an.¹³⁴ Im Dezember 2009 trat der Vertrag von Lissabon in Kraft. Dieser enthält unter anderem Themen, wie Elemente des EU-Verfassungsvertrages und die Aufgaben der

¹³² Vgl. ZDF Mittagsmagazin, 2013

¹³³ Vgl. Bundesministerium, Politische Stabilität, 2013

¹³⁴ Vgl. Europäische Union, Gründungsmitglied, 2013

EU, aber auch die Erlaubnis Maßnahmen zur kulturellen Förderung der EU-Mitgliedsstaaten vorzunehmen. So zählt der Tourismus zu den zu fördernden Bereichen und damit verbunden die Gastronomie.¹³⁵ Ein Grund für Überlegungen zu Fördermaßnahmen ist, dass die Touristenbranche eine wichtige Schlüsselindustrie darstellt und mit direkten und indirekten Einnahmen von über zehn Prozent des europäischen BIP ausmacht. Als Gesamtes betrachtet, steht Europa an erster Stelle der Touristenziele weltweit.¹³⁶

Werden die beliebtesten Reiseziele auf eine Reihenfolge nach Ländern gebracht, so finden sich nach Frankreich die Vereinten Staaten von Amerika auf dem zweiten Platz.¹³⁷ Aus einem Bericht der Süddeutschen Zeitung geht hervor, dass die Touristenzahlen Amerikas seit dem Terroranschlag vom 11. September 2001 stagnieren. Dagegen wollte die Regierung ein Touristen-Förderprogramm mithilfe einer Einreisegebühr finanzieren, die Touristen auferlegt werden solle. Bis jetzt ist dazu keine Umsetzung zu finden.¹³⁸ Hingegen wurde 2012 eine Initiative zur Erleichterung des Erhalts eines Visums zur Nicht-Einwanderung erlassen.¹³⁹ Diese Maßnahme soll Touristen die Einreise erleichtern und kommt somit der Gastronomie entgegen.¹⁴⁰ China steht nach den USA und vor Spanien auf dem dritten Platz international.¹⁴¹ Um die Wirtschaft anzukurbeln wurden hier zur Tourismusförderung in zehn chinesischen Städten touristische Gutscheine eingeführt. Nicht nur Einheimischen, sondern auch Besuchern sollen diese zugutekommen.¹⁴²

5.1.1.2 Ökonomische Umgebung

5.1.1.2.1 Wirtschaftsnationen

Deutschland ist innerhalb der EU mit knapp 82 Millionen Einwohnern der bevölkerungsreichste Staat und seit Jahren viertgrößte Wirtschaftsmacht weltweit. Dabei führt die USA kontinuierlich die Tabelle an. Für 2012 sowie für 2016 wurde prognostiziert, dass China Japan vom zweiten Platz ablösen würde und Japan auf

¹³⁵ Vgl. Kulturpolitische Gesellschaft e.V., Tourismus, 2013

¹³⁶ Vgl. European Commission, Tourism, 2013

¹³⁷ Vgl. Ahrens, Reiseländer gemäß UNWTO, 2013

¹³⁸ Vgl. SZ, US-Tourismusförderung, 2009

¹³⁹ Vgl. o. V. Tourismusförderung USA, 2012

¹⁴⁰ Vgl. Hensley, Restaurant Association State, 2012

¹⁴¹ Vgl. Ahrens, Reiseländer gemäß UNWTO, 2013

¹⁴² Vgl. Yahong, L., Tourismusförderung, 2013

Platz drei fallen würde. Die sechs nach Deutschland betrachteten Länder verändern dynamisch ihre Position in der Rangfolge der Wirtschaftsnationen. Während Brasilien 2007 noch auf dem zehnten Platz lag wird es voraussichtlich 2016 direkt hinter Deutschland auf Platz fünf liegen und somit Frankreich auf Platz sechs und Großbritannien auf Platz sieben verbannen, gefolgt von Russland, Indien und Italien.¹⁴³

5.1.1.2.2 Inflation

Laut Stand im Mai 2013 beträgt die Inflation in Deutschland im Vergleich zum Vorjahresmonat 1,6 Prozent und ist somit genauso hoch wie der EU-Durchschnitt.¹⁴⁴ Währenddessen beträgt der Preisanstieg (Stand Mai 2013 im Vergleich zum Vorjahresmonat) für Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke 4,7 Prozent und für Obst sogar 9,2 Prozent. Für Wohnung, Wasser, Strom und andere Brennstoffe liegt die Preissteigerung bei 2,0 Prozent. Möglicherweise liegt daher die Preissteigerung zum Vorjahresmonat im Mai bei den Gaststätten und Beherbergungen ebenfalls über der in Deutschland zu verzeichnenden Inflationsrate bei 2,3 Prozent.¹⁴⁵ Nach einem absoluten Umsatz Tief des Gastgewerbes im Krisenjahr 2009 zeichnet sich nun wieder ein leichter Anstieg des Umsatzes ab. Von 2011 bis 2012 erhöhte sich der Nominalumsatz um 2,1 Prozent, der Realumsatz jedoch lediglich um 0,2 Prozent.¹⁴⁶ Ende 2012 und auch im Januar 2013 konnte ein nominaler Umsatzzuwachs (im Vergleich zum Vorjahresmonat) von 1,7 Prozent bzw. 1,8 Prozent vernommen werden. Der reale Umsatz war jedoch bereits im Januar bei negativen 0,5 Prozent. Von Februar bis März lagen die Umsatzzahlen im negativen Bereich. Die aktuellsten Zahlen stammen aus April 2013 und belaufen sich auf einen nominalen Umsatzzuwachs (im Vergleich zum Vorjahresmonat) von 2,2 Prozent. Der reale Umsatz liegt dabei jedoch immer noch mit 0,4 Prozent unterhalb dessen, was im April 2012 erzielt wurde.¹⁴⁷

¹⁴³ Vgl. Statista, Gesamtbevölkerung der EU-MS, 2013; Vgl. Stocker, Rangliste Wirtschaftsnationen, 2012

¹⁴⁴ Vgl. Statista, Inflationsraten Mai, 2013

¹⁴⁵ Vgl. Statista, Preissteigerung Mai, 2013

¹⁴⁶ Vgl. Statista, Umsätze 2006-2012, 2013

¹⁴⁷ Vgl. Statista, Umsätze 2012-2013, 2013

5.1.1.2.3 Lebensstandard

Der Lebensstandard lässt sich aus dem Human Development Index, also dem Index der menschlichen Entwicklung, ableiten. Er ist zusammengesetzt aus verschiedenen Faktoren, wie bspw. der Analphabeten Quote, der Lebenserwartung oder dem BIP pro Kopf.¹⁴⁸ Deutschland belegte dabei international Platz zehn im Jahre 2010 und lag dabei europaweit auf Platz sechs und innerhalb der EU damit auf Platz vier. Geführt wurde die Liste von Norwegen, gefolgt von Australien, Neuseeland und den Vereinten Staaten von Amerika. Japan belegte Platz elf, Frankreich Platz 14, Spanien Platz 21. Die Republik China lag im weltweiten Vergleich des Human Development Index weit abgeschieden sogar nur auf Platz 89.¹⁴⁹

5.1.1.2.4 Bruttoinlandprodukt

Nur gemessen am BIP liegt Deutschland im Jahr 2007 mit 3.302 Milliarden US-Dollar weltweit auf Platz 3, dicht gefolgt von China und Großbritannien. Geführt wird die Liste nach der Berechnung des BIP von den USA mit 13.816 Milliarden US-Dollar und Platz zwei nimmt im Jahr 2007 Japan mit einem BIP von 4.395 Milliarden US-Dollar ein. Frankreich liegt mit 2.567 Milliarden US-Dollar des BIP auf Platz sechs, Italien auf Platz sieben, Spanien auf Platz acht.¹⁵⁰ Wird im Jahr 2012 generell Europa betrachtet, führt Deutschland die Tabelle nach dem BIP deutlich mit 2.644 Milliarden Euro an. Auf Platz zwei befindet sich demnach Frankreich mit prognostizierten 2.030 Milliarden Euro, dicht gefolgt von Großbritannien und Italien. Trotz der Krise und erhöhter Arbeitslosigkeit verzeichnet Spanien einen BIP von 1.050 Milliarden Euro auf Platz fünf.¹⁵¹

5.1.1.2.5 Bruttomonatsverdienst

Deutschland liegt mit einem durchschnittlichen nominalen Bruttomonatsverdienst von 3.106 Euro im Jahr 2012 innerhalb der EU im oberen Drittel. Frankreich befindet sich im zweiten Drittel mit einem durchschnittlichen nominalen Bruttomonatsverdienst von 2.758 Euro, dicht gefolgt von Italien und auch von Spanien.

¹⁴⁸ Vgl. European Commission, HDI, 2013, European Commission, HDI, 2010

¹⁴⁹ Vgl. DdEU für die CH und das FL, EU Mitgliedsstaaten, 2013; Vgl. European Commission, HDI, 2010

¹⁵⁰ Vgl. BPB, Welt-Bruttoinlandsprodukt, 2009

¹⁵¹ Vgl. Statista, BIP 2012, 2013

Den höchsten Bruttomonatsverdienst weist Dänemark mit durchschnittlich 4.217 Euro auf.¹⁵² Jedoch liegt die Steigerung des Deutschen Reallohnes mit negativen 0,1 Prozent weit hinter vielen EU-Staaten. Nicht nur die aufstrebenden Staaten Osteuropas wie Lettland (3,3 %) oder Rumänien (5,8 %), sondern auch die großen Volkswirtschaften wie Frankreich (0,9%), Großbritannien (1,0 %) oder Dänemark (1,2 %) setzen sich vor Deutschland ab.¹⁵³ Zudem existiert in Deutschland ein erhebliches Geschlechterungleichgewicht beim Einkommen. Es lassen sich hierzu unterschiedliche Zahlen vorfinden. Laut der OECD, auf die sich die Zeit Online beruft, werden im Jahr 2012 von fast 22 Prozent gesprochen, eine andere Quelle verweist sogar auf 23 Prozent. Fest steht, dass nirgendwo anders innerhalb Europas Frauen im Durchschnitt so viel weniger verdienen als Männer.¹⁵⁴

5.1.1.2.6 Arbeitslosigkeit

Der EU-Durchschnitt der Arbeitslosigkeit liegt im April 2013 bei 11 Prozent, dabei bilden die Länder Griechenland mit 27 Prozent und Spanien mit 26,8 Prozent die Schlusslichter der Tabelle. Die Quote liegt in Frankreich genauso hoch wie der EU-Durchschnitt und Deutschland liegt mit 5,4 Prozent der Gesamtarbeitslosenzahl nach Österreich auf dem zweiten Platz.¹⁵⁵ Innerhalb Europas besteht eine hohe Jugendarbeitslosigkeit. Griechenland und Spanien sind dabei die Staaten, bei denen von der höchsten Jugendarbeitslosigkeit von 56,4 Prozent in Spanien und sogar 62,5 Prozent in Griechenland gesprochen wird. Der Durchschnitt der EU liegt bei 23,5 Prozent und somit deutlich oberhalb von Deutschland. Deutschland führt die Tabelle mit der geringsten Jugendarbeitslosigkeit von 7,5 Prozent an.¹⁵⁶ Um das Problem in den Griff zu bekommen, trafen sich Regierungschefs, Arbeitsminister, sowie Job-Center Chefs auf einem EU-Sondergipfel in Berlin, im Kanzleramt, am 3. Juli 2013. Es sollen erfolgreiche Erfahrungen ausgetauscht werden, die bereits zum Abbau der Jugendarbeitslosigkeit beigetragen haben. Es wird zu konstruktiven Reformen aufgerufen, für die Umsetzung stehen sogar sechs Milliarden Euro für 2014/ 2015 zur Verfügung. Als Möglichkeiten, die Situation nach vorn zu treiben, werden Maßnahmen erwogen, wie die Jugendgaran-

¹⁵² Vgl. Statista, Bruttomonatsverdienst EU 2008, 2013

¹⁵³ Vgl. Tarifhelfer, Durchschnittseinkommen, 2012

¹⁵⁴ Vgl. Tarifhelfer, Durchschnittseinkommen, 2012; Vgl. Die Zeit online, Lohnabstand, 2012

¹⁵⁵ Vgl. Statista, Arbeitslosenquote April, 2013

¹⁵⁶ Vgl. Statista, Jugendarbeitslosigkeit, 2013

tie, der Ausbau dualer Ausbildungen, die Mobilität der jungen Kräfte sowie eine Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen, die mithilfe von günstigeren Krediten expandieren und somit neue Arbeitsplätze schaffen können. Deutschland und Spanien unterzeichneten bereits im Februar 2013 ein Arbeitsabkommen. Demnach sollen innerhalb der nächsten vier Jahre 5.000 spanische Jugendliche eine Stelle oder einen Ausbildungsplatz in Deutschland erhalten.¹⁵⁷

Der Tourismus ist der drittgrößte Wirtschaftszweig in der EU und beschäftigt in seinen hauptsächlich Kleinen und Mittleren Betrieben insgesamt 9,7 Millionen Arbeitnehmer, wobei hier eine große Anzahl an jungen Arbeitnehmern tätig ist.¹⁵⁸ Aufgrund der hohen Jugendarbeitslosigkeit, besonders in Südeuropas, und der hohen Beschäftigungszahl jüngerer Angestellter im Tourismus, findet die europäische Förderung in diesem Bereich sicherlich hohen Zuspruch.

5.1.1.2.7 Rückgang des Wirtschaftswachstums

Durch die Wirtschafts- und Finanzkrise zeichnet sich seit 2008 ein Nachfragerückgang im Tourismusbereich ab und wie bereits in Punkt 3.1 beschrieben auch in der Luxusgüterbranche und der Spitzengastronomie. Durch die Überalterung, allein durch China, könnten zudem weiterhin global wirtschaftliche Folgen eintreten. Die Weltwirtschaft wuchs in den vergangenen drei Jahrzehnten pro Jahr im Durchschnitt ca. 3,5 Prozent, „knapp zwei Prozentpunkte davon sind aber einzig und allein auf das Bevölkerungswachstum zurückzuführen“ wie Harald Preißler, ausgerechnet hat, der Chefvolkswirt beim Anleihemanager Bantleon ist. Die Konsequenz, die sich aus einem Bevölkerungsrückgang ergibt, bedeutet demnach auch ein geringeres Wirtschaftswachstum. Ältere Menschen lösen ihre Spareinlagen auf und weniger potenzielle Sparer bedeuten auch weniger Kapital. Die daraus resultierenden höheren Zinsen würden Unternehmen belasten. Zudem wird die sinkende Zahl an Erwerbsfähigen ihre Arbeitskraft teurer anbieten. Im Zeitraum von 2015 bis 2020 werden sich dann erstmals die Ausmaße hiervon zeigen. Für das weltweite Wirtschaftswachstum ist zu einem Drittel China verantwortlich, die

¹⁵⁷ Vgl. ZDF Heute.de, Jugendarbeitslosigkeit, 2013

¹⁵⁸ Vgl. Europäische Kommission, Reiseziel Europa, 2011, S. 3

Industriestaaten bringen es nur gemeinsam auf denselben Anteil. Schwellenländer übernehmen den Rest.¹⁵⁹

5.1.1.3 Sozial-Kulturelle Umgebung und Trends

5.1.1.3.1 Demografischer Wandel und Familie

Die deutsche Bevölkerung verzeichnet in den letzten Jahren ein Geburtendefizit, was sich anhand der Alterspyramide widerspiegelt. Die Geburtenhäufigkeit liegt durchschnittlich und anhaltend bei 1,4 Kindern pro Frau. Der Stand vom Jahre 2009 zeigt, dass von den insgesamt fast 82 Millionen Menschen, 16,9 Prozent über 65 Jahre alt sind und lediglich 15,3 Prozent der Bevölkerung unter 20 Jahre. Die Prognose für 2020 besagt einen Bevölkerungsrückgang auf 79,9 Millionen Menschen. Davon werden nun 18,7 Prozent auf die über 65-jährigen geschätzt und die unter 20-jährigen nur lediglich 13,6 Prozent.¹⁶⁰ Zudem sind bevölkerungsreiche, aber auch bevölkerungsarme Regionen zu vernehmen. Besonders in stark von der Industrie geprägten Regionen ist die Bevölkerungsdichte hoch. In Regionen, wo die Bevölkerungsdichte besonders hoch ist, ist zugleich auch ein höheres Aufkommen an Spitzenrestaurants zu beobachten.¹⁶¹

Auch in anderen Teilen der Erde werden demografische Veränderungen verzeichnet. So findet in China durch die in den 70er Jahren eingeführte Ein-Kind-Politik eine Überalterung der Gesellschaft statt.¹⁶² 2012 schrumpfte die Zahl der Erwerbsfähigen erstmals.¹⁶³ Da männliche Nachkommen im Land als Altersvorsorge gelten, haben sie in den Augen der Familien mehr Wert und weibliche Föten werden trotz des Verbots, vor der Geburt das Geschlechts des Kindes per Ultraschall zu bestimmen, oft abgetrieben. Das führt zwangsläufig zu einem Geschlechterungleichgewicht. Bereits jetzt liegt der Anteil der männlichen Bevölkerung fast 20 Prozent über der weiblichen Anzahl. Die Überalterung führt auch zu einem Arbeitskräftemangel, besonders Berufsausbildungen werden als zweitklassige Auswahl bewertet, sodass es vermehrt Einschreibungen in Hochschulen gibt.

¹⁵⁹ Vgl. Stocker, Demographie China, 2013

¹⁶⁰ Vgl. StBA, Bevölkerungsentwicklung, 2013; Vgl. StBA, Bevölkerungsvorausberechnung, 2009

¹⁶¹ Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Regionalatlas Bevölkerung, 2013; Vgl. Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg, Spitzengastronomie, 2005

¹⁶² Vgl. o. V. Demografische Herausforderungen China, 2009

¹⁶³ Vgl. Stocker, Demographie China, 2013

Daraus resultiert eine Arbeitslosigkeit der Universitätsabsolventen in Höhe von 30 Prozent, gegen die es genau wie in den anderen genannten Brennpunkt-Bereichen aufgrund mangelnder politikberatender demografischer Forschung kaum Handlungsansätze gibt. Auch die Alterspflege stellt sich als mangelhaft heraus.¹⁶⁴ Was in China mithilfe von Gesetzen erzwungen wird, hält in anderen Ländern wider Willen Einhalt. Die niedrige Rate der Geburten ist nicht nur ein Phänomen auf deutschem Boden. In Japan wird die Bevölkerung voraussichtlich bis Mitte dieses Jahrhunderts um 30 Prozent geschmälert sein. Die Geburtenrate liegt in Japan derzeit bei 1,2 Kindern pro Japanerin. Auch die Idealvorstellung hat sich dem angepasst. Während in den 70ern eine Familie mit drei Kindern als Ideal galt, wollen heute 13 Prozent der Japaner und sechs Prozent der Japanerinnen im heiratsfähigen Alter nicht einmal heiraten. Eine Heirat ist in Japan Grundvoraussetzungen für Kinder, da sie etwas gegen uneheliche Kinder haben. Grund sind hierbei große Unsicherheiten im Erwerbsleben besonders junger Leute. Sollte sich ein Paar für Kinder entscheiden, bedeutet das in der Regel, dass die Frau ihre Karriere aufgibt, um die Karriere und Talente ihres Kindes zu fördern. Es scheint ein einziger Kreislauf zu sein, der sich hier aufzeigt. Aufgrund der alternden Bevölkerung (2007 begann die Generation des Babybooms aus der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg in Rente zu gehen) müssen die geringer werdenden Zahlen der Erwerbstätigen für die Älteren mitsorgen. Die Rolle der Frau im Berufsalltag steigt aus diesem Grund, dabei wird nicht das berufliche Engagement der Männer geschmälert. Folglich wird der Wunsch nach einer Familie zurück gestellt. Japan kann also als eine alte, reiche Nation charakterisiert werden, die wider Willen kinderarm ist, was zu einer starken Schmälerung der Bevölkerung führen wird.¹⁶⁵

Die Entwicklung von 1996 bis 2011 zeigt einen starken Rückgang der traditionellen Familien in Deutschland, dafür ist jedoch ein Wachstum alternativer Familienformen zu beobachten. Waren im Jahre 1996 noch 81 Prozent der Haushalte traditionelle Familien, also Ehepaare mit minderjährigen Kindern, zeigt sie 2011 mit 71 Prozent einen klaren Rückgang. 1996 gab es 14 Prozent alleinerziehende Elternteile, bereits 15 Jahre später stieg diese Familienform auf 20 Prozent. Lebensgemeinschaften mit minderjährigen Kindern machten im Jahre 1996 knapp 5

¹⁶⁴ Vgl. o. V., Demografische Herausforderungen China, 2009; Vgl. Loftus, Chinas Senioren, 2012

¹⁶⁵ Vgl. Coulmas, Kinderlos, 2007, S.27 f.

Prozent der Familienformen aus und im Jahre 2011 schon neun Prozent aller Familien.¹⁶⁶ Laut dem Stand 2011 lebten 49 Prozent der Bevölkerung in Deutschland in Familien; damit acht Prozent unterhalb dessen 15 Jahre zuvor.¹⁶⁷ Die Zahl der Haushalte in denen vier oder mehr Personen leben sank seit 2005 kontinuierlich und es lässt sich ein Trend zu Single-Haushalten beobachten, denn die Anzahl der Ein-Personen-Haushalte stieg von 2005 bis 2011 um rund 11,1 Prozent drastisch an.¹⁶⁸

5.1.1.3.2 Trend der Heimatverbundenheit

Viele Lebensmittelskandale der letzten Jahre sind wohl nur eines der Gründe, warum mehr und mehr auf Produkte aus der Region Wert gelegt wird. Nach dem Trend „Bio“, der durch ein höheres Gesundheitsbewusstsein entstand, folgt nun der Trend hin zu regionalen Produkten. Dabei spielen Emotionen eine große Rolle. Der Käufer verbindet mit Nähe und Heimat, der „Region“, etwas vertrautes, was gerade in Zeiten der Globalisierung als etwas Besonderes scheint. Zudem werden damit auch Assoziationen wie Qualität oder Frische verbunden. Der Verbraucher hat dabei ebenfalls das Gefühl etwas Gutes für die Region und den Landwirt aus der Nähe zu tun. Ein Bezug auf regionale Produkte auf der Verpackung wirkt sich also positiv auf dessen Attraktivität aus und ist nicht nur in Deutschland, sondern international vorzufinden.¹⁶⁹ Der Trend zur regionalen Küche spiegelt sich auch im Gastronomiegewerbe wieder. Es dient als Zeichen für Tradition und des Heimatbewusstseins. Zudem verkörpert dies in der Gastronomie auch ehrliche Gastfreundschaft. Es wird der Geist des „Alten“ wieder belebt, indem sich Personen bewusst treffen wollen, um miteinander zu reden, anstatt sich nur per Chat über das Internet zu unterhalten. So wertvoll die Kommunikation über das Internet auch sein mag und in der heutigen Zeit eine sehr wichtige Rolle spielt, besonders auch als neue Kommunikationsmöglichkeit der Gaststättenbetriebe, so besinnen sich die Leute bewusst auf Ruhe, indem sie sich mit Freunden zum Essen verabreden, in einem Restaurant mit netter Atmosphäre – im Sinne eines öffentlichen Wohnzimmers. Die Trends lassen sich weltweit beobachten.

¹⁶⁶ Vgl. StBA, Familien mit Kindern, 2013

¹⁶⁷ Vgl. StBA, Haushalte & Familien, 2013

¹⁶⁸ Vgl. StBA, Haushalte nach Haushaltsgröße, 2013

¹⁶⁹ Vgl. Gürsel, E., Regionalprodukte, 2013; Vgl. Müller, Regionale Produkte, 2013; Vgl. Bergmann, M., Regional statt international, 2011

Auch die Spitzengastronomie kann davon profitieren. Unterstrichen wird der Trend nach Heimat und Ausgeglichenheit zudem dadurch, dass durch die heutige Wirtschaft zunehmend *Wanderarbeiter* unterwegs sind und genau diese erst recht als Gegenpool nach dem Sinnbild Heimat schauen, da sie durch ihren Job oftmals ständig reisen oder in einer anderen Stadt arbeiten, als sie beheimatet sind. Bereits jetzt ist der Trend zu beobachten, dass Hotels immer attraktiver für Langzeitgäste werden.¹⁷⁰

5.1.1.3.3 *Trend des Draußen seins*

Ein weiterer Anhaltspunkt für das Gastronomiegewerbe ist, dass ein immer größerer Teil des Lebens Innen stattfindet. Die Kunden zieht es dadurch in ihrer Freizeit eher nach draußen. Restaurants, die sich daran anpassen und einen Außenbereich schaffen, wirken somit attraktiver. Jedoch ist auch der Trend zum „Take-Away“ nicht zu unterschätzen. Die Menschen sind mobiler und flexibler.¹⁷¹ Ob das jedoch ein Trend ist, dem die Spitzengastronomie folgend sollte, bleibt stark zu bezweifeln.

Der Trend Bewegung wird durch Wandern und Fahrradfahren verkörpert, wird immer beliebter und bietet Gastronomen die Möglichkeit, sich auf diese Kunden als spezielles Ausflugsziel einzustellen.¹⁷²

5.1.1.3.4 *Besuch deutscher Restaurants*

Aus dem Jahr 2009 lässt sich entnehmen, dass die Deutschen Restaurantbesuche vornehmlich auf deutsche Küche fielen (73 %). Gut bürgerliche Küche ist dabei direkt an zweiter Stelle (66 %). Dabei ist es den Besuchern sehr wichtig, dass sie vom Personal fachlich kompetent betreut werden (64 %) in einem stilvollen Ambiente (55 %). Qualität wird in diesem Zusammenhang von weniger Personen, als der Hälfte, aber immerhin noch von 43 Prozent der Befragten als wichtig empfunden. Etwas Neues wollen jedoch fast die Hälfte also 47 Prozent ausprobieren, wenn sie in ein Restaurant essen gehen. Bereits 2009 spiegelte sich der aktuell stark verlaufende Trend wieder, da vermehrt auf regionale Produkte Wert gelegt

¹⁷⁰ Vgl. Firlus-Emmrich, T., Heimat auf Zeit, 2013

¹⁷¹ Vgl. DEHOGA, Trends, 2013

¹⁷² Vgl. DEHOGA, Trends, 2013

wurde (49 %).¹⁷³ Aus einer im Rahmen dieser Arbeit erstellten Umfrage geht ebenfalls hervor, dass die gutbürgerliche Küche mit 46 Prozent das beliebteste Essen darstellt. Auch für Touristen stellt das traditionelle oder landestypische Essen den größten Anreiz dar, sei es im eigenen Land (57 Prozent) oder auf Reisen (48 Prozent). Als zweite wichtige Gruppe wird in diesem Zusammenhang auch ausländisches Essen empfunden.¹⁷⁴ Daraus lässt sich augenscheinlich der Schluss ziehen, dass beim Verzehr von ausländischem Essen womöglich auch, wie oben beschrieben, etwas Neues ausprobiert werden möchte.

5.1.1.3.5 Soziales Bewusstsein

Die Deutschen werden sich also immer bewusster über heimische Produkte und kaufen wieder in kleineren Geschäften als in großen Konzernen, um den persönlichen Bezug wieder herzustellen, besonders in Zeiten der Globalisierung. Ein weiterer Faktor lässt den neuen Trend nach sozialen Werten aufzeigen: Die Deutschen pflegen ihre Kontakte per Internet, um ihren sozialen Wohlstand aufrecht zu erhalten. Am liebsten haben die Deutschen jedoch den persönlichen Kontakt zu ihren Mitmenschen. In der Vergangenheit wurde mehr nach materiellen Werten gestrebt, heute nach sozialen.¹⁷⁵

5.1.1.3.6 Reiseländer und Städtereisen

Wie bereits durch regionalbezogene Produktrends im Bereich des Essens vermuten lässt, so ist auch der Urlaub innerhalb Deutschlands mehr gefragt.¹⁷⁶ Dies kann als erster Schritt gesehen werden für ein gesundes Bewusstsein der Deutschen zu ihrem Land, ihrer Kultur sowie ihrer Nahrungsmittel aus der Region – als Eigenvermarktung. Das eigene Land, die eigene Region steht im Mittelpunkt, somit auch die Küche vor Ort.¹⁷⁷

Städtereisen spielen beim Thema Reisen ebenso eine große Rolle. Die Reisenden wollen mehr in kürzerer Zeit erleben. Es entsteht ein ineinander greifendes Gerüst von Flugangeboten, Ausdehnung von Übernachtungsmöglichkeiten (Hostels,

¹⁷³ Vgl. Statista, Einstellung zum Thema Essen, 2009

¹⁷⁴ Vgl. Anhang A.1; Vgl. Anhang A.2

¹⁷⁵ Vgl. ZDF Terra X, Deutschland - Ernährung, 2013

¹⁷⁶ Vgl. DEHOGA, Trends, 2013

¹⁷⁷ Vgl. Anhang A.7

Budget-Hotels), Kultur- und Erlebnisdarbietungen von Städten. Berlin ist bei der Anzahl der Übernachtungen europaweit auf dem dritten Platz, nur London und Paris liegen noch darüber.¹⁷⁸

Des Weiteren ist auch ein Trend zu erleben, dass Europäer von der asiatischen Welt beeindruckt sind und diesen Raum vermehrt bereisen, auch wenn sie in heimischen Gefilden auf Regionalität und Heimat bedacht sind. Andersherum bereisen sehr viele Asiaten Europa und speziell auch Deutschland.¹⁷⁹

Dennoch besagt eine aktuelle Umfrage, dass Deutschland das beliebteste Land der Welt sei.¹⁸⁰ Das kann sich positiv auf das Reiseverhalten der Touristen und somit auch auf die Gastronomie auswirken. Eine gelungene Positionierung der Spitzen-gastronomie kann auch hier eine Erhöhung des Bekanntheitsgrades und der Anzahl der internationalen Besuche bringen.

5.1.1.4 Technische Umgebung

Innerhalb eines Jahrzehnts ist die Nutzung des Internets der 14- bis 64-jährigen von 51 Prozent auf heute 87 Prozent angestiegen. Im Alter zwischen 20 und 29 nutzen 60 Prozent das Internet mehrfach täglich, und sogar knapp die Hälfte der 30- bis 39-jährigen nutzt das Internet mehrfach am Tag.¹⁸¹ Informationen sind somit weltweit für jeden per Computer oder Smartphone zu erreichen und leicht zu verbreiten. Soziale Netzwerke haben dabei einen hohen Stellenwert. So hat Facebook eine Reichweite von 25 Millionen Nutzern allein in Deutschland.¹⁸² In den USA wird die Facebook-Seite sogar häufiger genutzt als Google.¹⁸³ Jedoch ist im ersten Quartal 2013 in den USA ein Rückgang von 1,2 Millionen Nutzern in der Altersgruppe von 25 bis 34 Jahren zu beobachten. Ebenfalls in Deutschland ist zu beobachten, dass die Anzahl der Nutzer weniger wächst als im Jahr zuvor. Statt Facebook werden von den Nutzern vermehrt Alternativen genutzt, besonders Instagram.¹⁸⁴ Dennoch werden nach Telefon und E-Mail, soziale Netzwerke am

¹⁷⁸ Vgl. DEHOGA, Trends, 2013

¹⁷⁹ Vgl. Ginten, E. A., Tourismus-Trend Asien, 2008

¹⁸⁰ Vgl. ZDF, Wie Deutschland lebt, 2013, Min. 1

¹⁸¹ Vgl. Haufe, AWA, 2013

¹⁸² Vgl. Buggisch, C., Nutzerzahlen, 2013

¹⁸³ Vgl. Reuters, US-Website, 2010

¹⁸⁴ Vgl. Stoecker, C., Soziales Netzwerk, 2013

meisten als Kommunikationsmedium genutzt und stellen dabei ein wichtiges Augenmerk im Rahmen der technologischen Entwicklung dar.¹⁸⁵

5.1.1.5 Ökologische Umgebung

Bereits 1992 unterzeichneten 170 Staaten das von der UN ins Leben gerufene internationale Aktionsprogramm zur nachhaltigen Entwicklung. Im Jahre 2002 wurde von der Bundesregierung die nationale Nachhaltigkeitsstrategie „Perspektiven für Deutschland“ beschlossen. Ziel dabei ist es, durch Kreativität ins Leben gerufene umweltfreundliche Produktions- und Konsumgüter zu fördern.¹⁸⁶

Zum Thema Nachhaltigkeit gehören auch Gastronomiebetriebe zu den Akteuren. Bereits 2011 nutzten 75 Prozent der Betriebe energie-effiziente Materialien, jedoch recycelten nur 69 Prozent ihre Abfälle. Lokale Materialquellen sowie die Kooperation mit nachhaltigen Lieferanten wurde dabei von etwas weniger als der Hälfte umgesetzt. Solarzellen auf dem Dach wurden dabei von 17 Prozent genutzt und bei mehr als einem Drittel gehören bereits andere erneuerbare Energiequellen mit ins Repertoire, genauso wie die Verwendung von Bewegungssensoren.¹⁸⁷

In der deutschen Gastronomie kann zudem ein Vorteil daraus geschöpft werden, dass 99 Prozent der deutschen Trinkwasserquellen qualitativ nicht zu beanstanden sind; 76 Prozent der Gäste empfinden ein Angebot an Trinkwasser aus der Leitung als sympathischen Service.¹⁸⁸ Die Qualität des deutschen Trinkwassers schafft also für die deutsche Gastronomie einen Vorteil gegenüber anderen Ländern.

5.1.1.6 Umgebung der Gesetzmäßigkeiten

Zum 1. Januar 2007 wurde in Deutschland der Mehrwertsteuersatz auf 19 Prozent festgesetzt (für alle Produkte und Dienstleistungen, die nicht unter Ausnahmeregelungen fallen). Seit 1983 ist der ermäßigte Steuersatz auf 7 Prozent festgelegt und wurde bisher nicht mehr verändert.¹⁸⁹ Grundnahrungsmittel, wie sie auch in der Gastronomie verwendet werden, fallen in der Regel unter den ermäßigten

¹⁸⁵ Vgl. Soldwish, B., Kommunikationsmittel, 2011

¹⁸⁶ Vgl. Die Bundesregierung, Nachhaltigkeitsstrategie, 2013

¹⁸⁷ Vgl. Statista, Nachhaltigkeit, 2011

¹⁸⁸ Vgl. AHGZ online, Trinkwasser, 2013; Vgl. Der Stern, Deutsches Trinkwasser, 2012

¹⁸⁹ Vgl. Mühl, M., Mehrwertsteuersätze, 2013

Steuersatz.¹⁹⁰ Das Essen selbst im Restaurant unterliegt jedoch dem „normalen“ Steuersatz von 19 Prozent. Dank der Entscheidung des Rates der Finanzminister der EU-Mitgliedsstaaten ist es seit dem Jahre 2009 jedem EU-Mitgliedsstaat frei überlassen, für das Gastronomiegewerbe den ermäßigten Steuersatz einzuführen. Frankreich führte diesen sogleich ein, in Deutschland hingegen, fallen nur Einzelfälle des Gastronomiebetriebs z.B. der bloße Abhol- oder Anlieferungsservice unter den ermäßigten Steuersatz von 7 Prozent.¹⁹¹

Für Geschäftsessen können Gastronomen die Bewirtung im Sinne von Werbe- und Probeessen mit 100 Prozent der Betriebsaufwendungen als Betriebsausgaben absetzen. Geht es jedoch dabei um eine Besprechung, welche genauso ohne Bewirtung ausgeführt werden könnte, werden die Betriebsausgaben, wie bei anderen Unternehmen mit 70 Prozent als abzugsfähig angerechnet, 30 Prozent nicht.¹⁹²

5.1.2 Externe Analyse der Mikroumgebung nach Porter

Wie bereits in Kapitel 2 eingehend erläutert, wird für die Analyse der Mikroumgebung eines Unternehmens nach dem Kräftenmodell von Porter zunächst festgelegt wie weitreichend der Markt ist, den die Industrie hierbei umfasst. Innerhalb welcher Branche sich ein Unternehmen befindet und welche Grenzen der jeweiligen Industrie angehören, muss streng definiert werden und stellt sich dabei oftmals als schwierig heraus. Im Zusammenhang mit dieser Arbeit ist die Branche, dessen Umfeld untersucht werden soll, die deutsche Spitzengastronomie. Nun ist dennoch die Frage zu klären wie umfangreich die Industrie sein soll, die sich dahinter verbirgt. Der Begriff der Gastronomie erschließt sich dabei zuerst. Sie stellt die Industrie dar. Da die Spitzengastronomie im Rahmen dieser Arbeit im internationalen Kontext betrachtet wird, wird innerhalb der Industrie die Strategische Gruppe des internationalen Spitzengaststättengewerbes als solche festgelegt. Die strategische Gruppierung der Spitzenrestaurants verfolgt dasselbe Ziel innerhalb der Industrie. Spitzengastronomie aus anderen Ländern stellt dabei die direkte Konkurrenz zur deutschen Spitzenküche dar. Dabei soll auch auf Gefahren durch eventuelle „Aufsteiger“ geachtet werden, die sich aus ihrer strategischen Gruppierung

¹⁹⁰ Vgl. Mühl, M., Mehrwertsteuererhöhung, 2013

¹⁹¹ Vgl. Benad, Mehrwertsteuer Gastronomie, 2013

¹⁹² Vgl. Reichling, Bewirtungsaufwendungen, 2011

rung lösen können und sich der strategischen Gruppierung der Spitzengastronomie anschließen wollen.

5.1.2.1 Bedrohung durch den Eintritt neuer Wettbewerber

Neueinsteiger und Neuaufsteiger im Bereich der deutschen Spitzengastronomie können getrost als Erweiterung gesehen werden, keinesfalls jedoch als Bedrohung. Als neue Wettbewerber zeichnen sich Spitzengaststätten in anderen Ländern aus, die schnell einen hohen Bekanntheitsgrad erlangen können oder auch Länder, in denen die Spitzengastronomie im Allgemeinen hohen Zuwachs und hohen Bekanntheitsgrad erlangen könnte. Reiseziele könnten sich verlagern. Gourmet-Freunde könnten sich durch neue Variationen von neuen Spitzenköchen im Ausland angesprochen fühlen. Spanien und Italien sowie andere südeuropäische Länder stellen auch für das Segment der deutschen Spitzengastronomie eine potenzielle Gefahr dar. Aber auch Reisen nach Asien, speziell nach China werden immer beliebter.¹⁹³ Die Gastronomie wird in Frankreich beispielsweise mehr gefördert als in Deutschland (niedrigere Mehrwertsteuer auf EU-Grundsätzen). Daraus lässt sich schließen, dass auch hier eher in Spitzenrestaurants investiert werden kann und sich somit neue Gourmet-Restaurants bilden, die neue Konkurrenz für die deutschen Gourmet-Köche darstellen. Sie treten also neu in die strategische Gruppierung der Spitzenköche ein. Neue Markteintritte haben zunächst keinen hohen Bekanntheitsgrad und stellen nicht schlagartig eine neue Bedrohung dar, müssen aber im Auge behalten werden. So zählen innerhalb des Gastronomie-Sektors auch Imbiss-Ketten dazu. Vor 14 Jahren kam beispielsweise Subway nach Berlin und verbreitete sich schnell und hat nun bereits 600 Restaurants deutschlandweit. Weitere Gastronomie-Trends aus dem Ausland könnten folgen.¹⁹⁴ Generell ist also von geringen Barrieren für neue Markteintritte zu sprechen.¹⁹⁵

Die Eintrittsbarrieren sind insofern gegeben, dass zum einen der Industrie beigetreten werden muss. Dies ist oftmals mit einem hohen (finanziellen) Aufwand und einem gewissen Know-How verbunden. Zum anderen befinden sich Eintrittsbarri-

¹⁹³ Vgl. Der Spiegel online, Reiseländer, 2011

¹⁹⁴ Vgl. Subway, Deutschland, 2013

¹⁹⁵ Vgl. Lüth, M., Qualitätssignalisierung, 2003, S. 1

eren direkt für die strategische Gruppierung der Spitzengastronomen darin, dass die Köche in anderen Ländern, ebenso wie die bereits bestehenden Spitzenköche, zur Aufnahme konstant sehr gute Qualität bringen und diese permanent mit Kreativität verknüpfen müssen. Renommierter Spitzenküche ist dabei in Gourmet-Führern zu finden. Um „aufzusteigen“, indem beispielsweise ein Michelin-Stern erlangt wird, müssen die Restaurant-Tester anhaltend überzeugt werden. Für eine solch hohe Qualität ist in vielerlei Hinsicht oftmals eine höhere Investition erforderlich. Diesem Preissegment können und wollen sich viele Restaurants oftmals nicht hingeben oder erreichen die geforderten Standards trotz Investitionen nicht. Zu den Investitionen gehört neben geschultem Personal vor allem die Zutatenwahl. Es sollten frische Produkte sehr gut zubereitet werden. Es ist dennoch nicht unbedingt notwendig, Produkte zu verwenden, die besonders teuer aus dem Ausland angeliefert werden müssen. Auf der einen Seite vermag ein Beitritt zur Branche der Spitzengastronomen vielleicht auch unattraktiv sein oder von Kollegen als unattraktiv dargestellt werden. Tatsache ist, dass die Betreibung eines Spitzenrestaurants wirklich nicht sehr lohnenswert ist, wie anfänglich vermuten lässt. Eine Erweiterung des Status durch einen Michelin-Stern beispielsweise, bringt auch höherer Personalkosten mit sich, da eventuell mehr Personal eingestellt werden muss, um die Qualität konstant halten zu können. Dadurch steigen auch die Erwartungen an das Restaurant und den Koch. Einem solchen Druck sind womöglich nicht alle Köche gewachsen. Auf der anderen Seite stellt sich die Industrie als attraktiv und scheinbar unerschöpflich dar, da Kunden auch während Krisenzeiten nicht vollkommen auf Restaurantbesuche verzichten. Attraktiv wird auch die strategische Gruppierung der Spitzenköche, da sie dem Gastwirt eine hohe Anerkennung seiner Leistung zuspricht und diese würdigt. Es liegt in der Natur des Menschen, dass er nach Anerkennung strebt, demzufolge wirtschaften Gastronomen auch unter anderem mit einem solchen Ziel vor Augen und haben nicht nur den Profit als Träger der Leistungsbereitschaft.

Dennoch kursieren auf dem Markt immer mehr neue Alternativen im Bereich neuer Wettbewerber. Angebotsformen des Außer-Haus-Verzehrs, welche sich beispielsweise durch Lieferdienste etablieren; Imbissangebote, die mittlerweile auch von Bäckereien oder Fleischern angeboten werden; Convenience-Shops oder aber auch frisch zubereitetes Essen („Meal Solutions“) im Lebensmitteleinzelhan-

del und der Lebensmittelindustrie zum Mitnehmen, welches dann zu Hause konsumiert werden kann, sind eine starke treibende neue Wettbewerbskraft und erhöhen den Wettbewerbsdruck. Daraus wird ersichtlich, dass die Markteintrittsbarrieren eher gering sind.¹⁹⁶

5.1.2.2 Verhandlungsmacht der Kunden

Als erstes ist zu beobachten, dass Kunden im Gastronomiesektor sehr weitgefächert sind. Die Wechselkosten liegen bei null. Jeder Kunde kann sich also getrost für ein Alternativprodukt entscheiden, also für eine andere Art Essen zu gehen oder zu essen, als in einem Spitzenrestaurant. Dementsprechend liegt die Verhandlungsmacht der Kunden sehr hoch und wenn sie ein Spitzenrestaurant aufsuchen und möglicherweise einen höheren Preis dafür zahlen, erwarten sie exklusive Qualität. Zur Verdeutlichung können folgende Austauschprozesse betrachtet werden: Die Nachfrager, hier die Gäste, informieren sich über die Angebote und Produkte von verschiedenen Anbietern. Im Anschluss daran entscheidet sich der Nachfrager für einen Anbieter. Er wendet sich ihm zu und bestellt; hier vor Ort. Es wird von einem Informationsaustausch gesprochen. In dem Moment, in dem der Nachfrager das Produkt geliefert bekommt, hier das Menü ergänzt durch gewünschten Service, wird von einem Gütertausch gesprochen. Wenn der Kunde am Ende die Rechnung begleicht, wird von einem Finanzmittelaustausch gesprochen. Wenn sich der Kunde einem Anbieter zuwendet, dann aus dem Grund, dass er einen Netto-Nutzen-Vorteil erhält, also wie groß der zu gewinnende Nutzen sein wird. Der Anbieter konnte offenbar einen Marktvorteil gegenüber seinen Wettbewerbern realisieren. Der gewählte Anbieter weist diesen Wettbewerbsvorteil aus der Betrachtung des Kunden heraus auf. Dieser subjektiv wahrgenommene Vorteil wird als *Unique Selling Proposition* (USP) bezeichnet.¹⁹⁷ Dies wird unter anderem aus der Umfrage ersichtlich, die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurde. Gäste verbinden mit der Spitzengastronomie viele Faktoren, vorrangig beste Zutatenqualität, außergewöhnlichen Geschmack, Ambiente, besondere Zutatenauswahl, exklusive Qualität und Service. Zudem sind sie aber generell nicht gewillt über einen bestimmten Betrag für eine Mahlzeit zu zahlen. Stimmen

¹⁹⁶ Vgl. Lüth, M., Qualitätssignalisierung, 2003, S.1

¹⁹⁷ Vgl. Meffert, H., Marketing, 2012, S. 57

die geforderten Faktoren also nicht überein, wechseln Gäste den „Anbieter“. Sie können entweder selbst kochen oder einen anderen Anbieter des Gastronomiegewerbes aufsuchen. So sind gutbürgerliche oder ausländische Restaurants gefragt, aber auch der Imbiss zählt hinzu. Das Preis-Leistungsverhältnis muss, aus der Betrachtungsweise der Gäste heraus, stimmen, das Angebot muss dem Kunden gerecht werden. Zudem hat die deutsche Spitzengastronomie die Kundschaft nicht breit aufgestellt. Besonders die jüngere Generation scheint hierbei noch wenig angesprochen zu sein, obwohl diese auch im Ausland Spitzenrestaurants aufsuchen.¹⁹⁸ In dem Fall gehen Informations-Lücken zu Lasten der deutschen Spitzengastronomie und müssen dringend abgebaut werden. Es werden also viele Kunden in dem Bereich benötigt. Die meisten von ihnen müssen jedoch erst noch überzeugt und gebunden werden.

Zu beachten ist an dieser Stelle auch, dass sich die Anzahl der Singlehaushalte erhöht und sich die Familienformen ändern, wie bereits im Punkt 5.1.1 erläutert. Das Freizeitbewusstsein und das damit verbundene Bewusstsein für sozialen Wohlstand wachsen. Die Gastronomie zieht für den Kunden jedoch auch ein Maß an Qualitätsunsicherheit mit sich.¹⁹⁹ Im Bereich der Spitzengastronomie bezeichnen Dipl. oec. troph. Maren Lüther und Prof. Dr. Achim Spiller die Qualitätsunsicherheit wie folgt: „Einmal wächst aufgrund der Preisstellung das wahrgenommene Konsumrisiko. Weiterhin ist das Einzugsgebiet dieser Restaurants überregional, so dass nur bedingt auf persönliche Empfehlungen zurückgegriffen werden kann. Schließlich ist das sensorische Vermögen (bekanntlich das „schwächste“ Sinnesorgan des Menschen) nicht bei allen Kunden hinreichend ausgeprägt, um die Differenz zu mittelmäßigen Angeboten herauszuschmecken.“²⁰⁰ Darin birgt sich also das Risiko, welches von Kunden und ihrem Empfinden ausgeht.

5.1.2.3 Verhandlungsmacht der Zulieferer

Es gibt in fast jedem, der für die (Spitzen-)Gastronomie relevanten Bereiche über einhundert Lieferanten allein in Deutschland.²⁰¹ Die Auswahl ist also groß. Begrenzt sind die Gastronomen in der Auswahl der frischen (regionalen) Produkte

¹⁹⁸ Vgl. Anlage, Umfrage, 2013

¹⁹⁹ Vgl. ZDF, Wie Deutschland lebt, 2013; Vgl. Lüth, Qualitätssignalisierung, 2003, S. 1

²⁰⁰ Vgl. Lüth, M., Qualitätssignalisierung, 2003, S. 10

²⁰¹ Vgl. Wer Liefert was.de, Gastronomie, 2013

vor Ort. In einigen Gegenden gibt es weniger Anbieter als in anderen, so verringert sich die Auswahl, die Verhandlungen können zu Gunsten des Zulieferers geführt werden. Bei einem Zulieferer, bei dem der Gastwirt Stammkunde ist, sind vermutlich preiswerte Endpreise der Nahrungsmittel ausgehandelt. Sollten sich diese erhöhen, gibt es in der Regel keine anfallenden Wechselkosten, was von Vorteil für den Gastronomen ist. Dabei ist die Zuwendung zu regionalen Produkten eher ein Trend aus den letzten Jahren. Die Spitzengastronomen in Berlin stellen sich beispielsweise als Neukunden für Brandenburgs regionale Produkte dar. Dabei verfolgen beide Parteien verschiedene Ziele. In der Modell-Region Berlin-Brandenburg vernetzen sich die Produzenten. Zudem erweitert sich die Forschung und Entwicklung nach speziellen Produkten und so auch die Nachhaltigkeit für Bio- und Regionalprodukte. Die Spitzengastronomen in der Hauptstadt werden als Hauptabnehmer gesehen und ziehen Vorteile daraus. Sie geben an, welche Produkte sie exakt wünschen, also erstellen sie teilweise Produktionskonzepte gemeinsam mit den Zulieferern. Kann dieser jedoch nicht liefern und gibt es für manche Produkte nur wenig Zulieferer, hat auch der Abnehmer keine Verhandlungsposition. Daher können lediglich über zukünftige Lieferungen Preisnachlässe vereinbart werden. Denn die Abnehmer sind hoch individuell und ehrgeizig; sie verlangen originelle und vielseitige Produkte. Landwirte und Verarbeitungsbetriebe setzen daher bewusst auf Innovation, indem Produkten eine neue Note verliehen wird, zum Beispiel erhält Rohwurst regionale Zutaten wie Meerrettich und Verfahren, wie die Haltung der Tiere, werden verbessert.²⁰² Gebunden sind die Gastronomen jedoch an ihre Zulieferer, wenn sich die Qualität der Produkte auf die Qualität der Speisen abzeichnet. Wenn ein Gastronom also einen bestimmten Wein aus einer bestimmten Region und womöglich aus einem bestimmten Jahr erlangen möchte, der zu den exklusiven Gerichten passt, hat er keine riesige Auswahl und muss den Preis des Getränks bis zu einem gewissen Grad akzeptieren. Gibt es von einer Weinsorte nur eine limitierte Anzahl an Flaschen, hat der Zulieferer ein sehr großes Verhandlungspotenzial.²⁰³ Generell sind die Strukturen der Zulieferer in der Gastronomie eher mittelständisch geprägt, im Sinne von Landwirten, Lebensmitteleinzelhandel, Lebensmittelhandwerk, die Ernährungsindust-

²⁰² Vgl. Hoffmann, H., Innovation, 2010

²⁰³ Vgl. Jones, G. V., Global Wine Quality, 2005

rie und der Großhandel. Eine große Bedeutung kommt dabei Bierlieferungsverträgen zu.²⁰⁴ Verhandlungen zwischen Zulieferern und der Gastronomie stellen sich also als positiv für beide Parteien heraus.

5.1.2.4 Bedrohung durch Ersatzprodukte

Hinzu kommt noch die Bedrohung durch Ersatzprodukte, was bedeutet, dass sich Restaurantgäste auch gleichfalls dazu entschließen könnten zu Hause zu essen (auch vor allem bedingt durch Krisenzeiten), das hat negativen Einfluss auf die gesamte Branche. Neue Freizeitangebote, Convenience-Food und Snacks sind starke Konkurrenten für die Gastronomie.²⁰⁵ Ersatzprodukte haben also in der Spitzengastronomie ein sehr großes Gewicht und sind offenbar schwer zu schlagen, da sie ihre Produkte zu einem niedrigeren Preis anbieten und Kunden sich davon lenken lassen.

5.1.2.5 Wettbewerbsintensität der Branche

Innerhalb der Restaurantbranche in dem Bereich der Restaurants, die zwar nicht zu den Spitzenrestaurants gehören, jedoch dennoch einen guten Ruf oder bereits viele Stammkunden haben, sind ein weiterer Grund für starken Wettbewerb, jedoch innerhalb der Branche. Auch Restaurants mit minderwertiger Essensqualität oder einem völlig anderen Ruf können den Wettbewerb erhöhen, da diese vor allem charakterisiert sind durch niedrigere Preise. So gaben beispielsweise lediglich drei Prozent der Deutschen an, gewöhnlich in Spitzenrestaurants essen zu gehen. Der Rest dagegen gab alternative Formen an, beispielsweise gutbürgerliche Restaurants oder Restaurants mit ausländischer Essensauswahl innerhalb Deutschlands. Diese bieten oftmals qualitativ hochwertiges Essen, wenn auch lange nicht auf dem selben Stand wie es die Spitzenküchen servieren. Neun Prozent gaben zudem an, gewöhnlicher Weise in einem Schnellimbiss essen zu gehen und fünf Prozent anderweitig.²⁰⁶

Aber auch deutsche oder ausländische Touristen könnten einen Restaurantbesuch bei einer Spitzenküche im Ausland auf Reisen bevorzugen oder gar ihr Geld - so

²⁰⁴ Vgl. Lüth, M., Qualitätssignalisierung, 2003, S. 1

²⁰⁵ Vgl. Lüth, M., Qualitätssignalisierung, 2003, S. 1

²⁰⁶ Vgl. Anlage, Umfrage, 2013

zu sagen - nur dafür aufsparen, anstatt die heimischen Spitzenküchen zu unterstützen; in dem Fall die deutsche Spitzengastronomie. Der Wettbewerbsdruck für die deutsche Spitzengastronomie zeichnet sich im internationalen Kontext deutlich stark ab. Zu beobachten ist, dass andere Länder als Touristenziele eher bevorzugt werden.²⁰⁷ Wird ein Land weniger bereist, zieht dies auch einen Verlust des Spitzenküchentourismus nach sich, sollte er überhaupt existieren. Weniger Besucher eines Landes führen zu weniger Besuchern in Restaurants. Es verbirgt sich also dahinter das Ziel, das Land für Reisende attraktiver zu gestalten, aber auch, dass die Touristen, die das Land besuchen, dann auch vorrangig die Spitzenküchen zur Verpflegung oder für ein besonderes Esserlebnis aufsuchen. Im Jahr 2012 lag Deutschland nach Japan, Frankreich und den USA auf Platz vier im Bereich der Anzahl der Drei-Sterne-Köche der 12 Länder mit Drei-Sterne-Küchen.²⁰⁸ Weltweit betrachtet, sollte sich die europäische Spitzengastronomie zusammenschließen. Erste Unterstützung können sie im Zusammenhang mit der europäischen Tourismusförderung erlangen. Davon abgesehen ist Frankreich somit innerhalb Europas der größte Wettbewerber zur deutschen Spitzenküche. Wie aus den Expertenumfragen zudem erkennbar, erhält die deutsche Spitzengastronomie wenig ausländischen Zulauf, da sie wenig bekannt ist. Das scheint also eines der größten Schwächen im direkten Vergleich zu anderer Spitzengastronomie und hat auf alle Fälle Ausbaupotenzial.

Weltweit betrachtet steht Tokyo mit der Veröffentlichung des Michelin-Guide 2012 als Gourmet-Hauptstadt an der Spitze der Gourmet-Städte und hat somit Paris von diesem Platz verdrängt. Japan stellt somit innerhalb der strategischen Gruppe der Spitzengastronomie die größte weltweite Konkurrenz dar. Die Wettbewerber tauschen sich aber auch aus: So lassen sich französische Köche von der japanischen Küche direkt vor Ort inspirieren, aber auch die französische Küche spielt mehr und mehr eine Rolle in Japan und es existieren sogar hochkarätige Schulen für internationale Kochkunst. Daraus lässt sich schließen, dass sich Köche aus aller Welt also positiv von Küchen aus anderen Ländern inspirieren lassen. Der Michelin-Führer erlangt eine größere Bedeutung in Japan und Jungköche lassen sich von dem Gedanken treiben, auch einmal einen Stern zu erlangen. Die

²⁰⁷ Vgl. Der Spiegel online, Reiseländer, 2011

²⁰⁸ Vgl. Strohmam, C., Drei-Sterne-Restaurants, 2012

Anforderungen an die Sterneköche werden immer höher und Japan legt mit einer guten Ausbildung für Nachwuchs in diesem Bereich vor. Die Gefahr in diesem Bereich geht also davon aus, dass andere sehr gut aufgestellte Küchen, wie die in Deutschland, zurückfallen könnten oder von Touristen gar „übersehen“ werden. Die japanische Spitzenküche basiert auf deren Tradition, somit möchte ein Gast diese Tradition durch das Menü erleben. Dieses Zusammenspiel führt, laut Alain Ducasse (vielfach international ausgezeichnete französischer Drei-Sterne-Koch), zu einer gesunden Konkurrenz auf hohem Niveau. Die japanische Küche erzählt eine Geschichte, die deutsche Spitzenküche hingegen (noch) nicht.²⁰⁹ Das ist eine große Schwachstelle der deutschen Spitzengastronomie und regt dazu an, genau an dieser Stelle anzusetzen.

Weiterer Wettbewerbsdruck ergibt sich nicht nur innerhalb der strategischen Gruppe der Spitzengastronomie, sondern auch generell innerhalb der Industrie. Konkurrenten sind hierbei Nebenprodukte, auch als Ersatzprodukte zu sehen; aber innerhalb der Gastronomie direkte Konkurrenten. Es gibt unzählige Restaurants in Deutschland, die gut zu erreichen und preiswerter sind. Kunden steht, wie aus dieser Arbeit ersichtlich, oftmals Qualität vor dem Preis. Dennoch sind sie oftmals nicht gewillt über einen gewissen Preis hinweg für ein Menü zu zahlen. Gutbürgerliche Restaurants, die nah am Kunden sind, können zudem die Preise drücken. In der Spitzengastronomie ist dies aufgrund permanenter qualitativ hochwertiger Leistung und selektiver Produktauswahl oftmals nicht möglich oder würde Köche an ihr Existenzminimum treiben. Kunden wären ebenfalls eher bereit ihr gutbürgerliches Restaurant oder den Besuch in einem Restaurant mit ausländischer Küche gegen Besuche in Spitzenküchen auszutauschen. Jedoch ist der Ruf der Spitzengastronomie als „bloß teuer“ zu sehr in den Köpfen verankert und die meisten sind nicht informiert darüber, dass es auch Sonderpreise im Gaststättengewerbe der Spitzenküchen gibt beziehungsweise sich die Investition in dem Bereich lohnen würde und bei Rückstellungen anderer Luxusgüter (in Deutschland besonders das Auto oder das Reisen) nicht als übermäßig teuer zu betrachten ist.²¹⁰ Der Wettbewerbsdruck für die deutsche Spitzengastronomie ist hoch und ihm muss

²⁰⁹ Vgl. Arte, Mekka der Gourmets, 2012; Vgl. Der Spiegel online, Gourmet-Hauptstadt, 2011

²¹⁰ Vgl. Anhang A.7

durch eine Image-Aufpolierung entgegengewirkt werden, um erfolgreich Kunden zu gewinnen und zu binden.

Generell erschließen sich für die Gastronomie geringe Markteintrittsbarrieren und eine hohe Anzahl von Individualgastronomie. Innerhalb der Industrie steigt der Druck auch durch die hohe Dienstleistungskomponente und die Konkurrenz wächst im Bereich der Fast-Food- und Freizeitgastronomie. Innerhalb der Mikro-Umgebung bzw. der Mikroökonomie der Branche stehen, laut der Studie von Lüth und Spiller, vielen Wettbewerbern viele Kunden gegenüber, aber es herrscht auch eine Bandbreite vor, in der sich viele Kunden wenigen Anbietern gegenüberstellen; es handelt sich also um einen polypolistischen Wettbewerb, der ergänzt wird von oligopolistischen Randbereichen.²¹¹

Die größte Gefahr stellen die Ersatzprodukte im Sinne anderer Restaurants dar. Kunden können daraufhin ihre Verhandlungsmacht nutzen und einfach zu dem Ersatzanbieter wechseln oder bei ihm bleiben. Es ist jedoch nicht zu betrachten, dass es Wechselkosten gibt, somit kann die Spitzengastronomie dies als ihren Vorteil nutzen und neue Kunden gewinnen. Innerhalb der strategischen Gruppe existiert natürlich Konkurrenz. Spitzenrestaurants beispielsweise in Frankreich genießen ein hohes Ansehen, währenddessen muss sich die deutsche Spitzengastronomie erst noch mehr profilieren, um einen ausreichenden Bekanntheitsgrad, vor allem international, zu erreichen. Zudem gehen Gäste vor allem in Deutschland vorwiegend in andere Restaurants, vor allem aus Kostengründen. Aus einer Studie kann zudem noch folgendes zusammenfassend wiedergegeben werden: Die gesamte Branche ist dabei geprägt von schwankenden Trends und Saison abhängigem Verhalten sowie Gefahren während Krisenzeiten.²¹²

5.1.3 Interne Analyse

In der internen Analyse sollen die Kernkompetenzen der deutschen Spitzengastronomie herausgearbeitet werden. Wenn diese überragende Effizienz, Qualität, und Innovation mit sich bringen sowie den Kundenwünschen entsprechen, ist dies

²¹¹ Vgl. Lüth, M., Qualitätssignalisierung, 2003, S. 1

²¹² Vgl. Lüth, M., Qualitätssignalisierung, 2003

ein Zeichen von einem gut aufgestellten Konzept und führt zu überragender Profitabilität.

Zum ersten kann darauf aufmerksam gemacht werden, dass die deutsche Spitzengastronomie, wie auch bereits in den voran gegangenen Kapiteln erwähnt, sehr gut aufgestellt ist, auch bezogen auf Nachwuchskräfte. So ist Sören Anders Deutschlands jüngster Sterne-Koch. Auch andere Talente gehören der jüngeren Generation an.²¹³

Spitzenköche können ihre Position und ihren Ruf in den diversen Gourmet-Führern nur halten, indem sie permanente Qualität und fortlaufend neue Ideen auf höchstem Niveau vorweisen. Da dies bereits Bedingung für die „Aufnahme“ in den Bereich der Spitzengastronomie darstellt, lässt sich schlussfolgern, dass die deutsche Spitzenküche im Bereich der Forschung und Entwicklung gut aufgestellt ist. Die deutschen Gourmet-Köche probieren immer wieder etwas Neues aus und versuchen sich permanent zu verbessern. So legen Tim Raue, bekannt durch die Kempinski Gruppe oder Drei-Sterne-Koch Thomas Bühner an dieser Stelle mit neuen Kreationen oder neuartigen Kochvarianten beim Thema des Material-Managements und der Produktion vor.²¹⁴ Aber auch die Kommunikations- und Markenchefin von Michelin, Claire Dorland-Clauzel, lobte die deutsche Sterne-Küche mit den Worten, dass sie sich jedes Jahr qualitativ verbessern würde.²¹⁵

Die Produktion, also die Umsetzung der Kochkunst, zählt zu den Haupttätigkeitsfeldern und das Material-Management wird dabei als unterstützende Handlung innerhalb der Wertschöpfungskette betrachtet. Die Produktbeschaffung, ebenfalls unterstützend, ist hierbei eng verknüpft mit Effizienz und Qualität. Wie bereits in voraus gegangenen Kapiteln erwähnt, geht der Trend hin zu heimischen, traditionellen Produkten; auch in der Spitzengastronomie. So legen deutsche (junge) Spitzen-Köche auf Exklusivität wert, die auch aus der Umgebung stammen kann.²¹⁶ Sebastian Zier verdiente sich 2011 seinen zweiten Michelin-Stern (Guide Michelin 2012) und 17 Punkte im Gault Millau 2013 als Küchenchef von „La

²¹³ Vgl. DW-TV, Anders, 2012

²¹⁴ Vgl. DW-TV, Thomas Bühner, 2011; Vgl. DW-TV, Tim Raue, 2010

²¹⁵ Vgl. Handelsblatt, Drei-Sterne-Restaurants, 2012

²¹⁶ Vgl. DW-TV, Geschmackssache, 2011

Mer“ (Sylt, Deutschland).²¹⁷ Er kauft einmal wöchentlich Austern (Sorte: Sylter Royal) direkt aus der Nachbarschaft. Sie sind exklusiv und haben durch ihren eigenen Geschmack einen hohen Wiedererkennungswert. Des Weiteren kommen die Produkte direkt aus der Region und der Koch braucht sie nur einmal in der Woche abzuholen. Sie sind jeden Tag frisch, da sie morgens erst aus dem Wasser genommen werden, um frisch zubereitet zu werden. Das spiegelt Qualität verbunden mit höchster Effizienz wieder. Eine Produktbeschaffung in dem Maße sollte in der Spitzengastronomie angestrebt werden und ist bereits vorhanden.²¹⁸ Die Beziehung zu Lieferanten muss also stimmen. Spitzenköche bauen dafür ihre Beziehungen zu ihren Lieferanten explizit auf und arbeiten eng mit ihnen zusammen. Unter anderem erstellen sie Produktionspläne, mit denen sie dann zu den Landwirten gehen, um die Umsetzung zu perfektionieren.²¹⁹

Zum Thema Innovation ist die deutsche Spitzenküche ebenfalls gut aufgestellt, wenn es um geschmacklich erfolgreiche Experimente geht. Tim Raue setzt in seinem Restaurant „Tim Raue“ auf asiatischen Charme in seinen Gerichten. Die sogenannte „Euro-Asiatische Küche“ gehört im Moment zum Spannendsten, was es im Bereich der „asiatischen Küche“ auf Deutschen Boden gibt.²²⁰ Auch Thomas Bühner kauft auf dem Wochenmarkt in Osnabrück einen Teil seiner Zutaten. Regional scheint auch hier ein wichtiger Aspekt zu sein. Bedeutsam ist hier allerdings eher die Zubereitung der Produkte. Innovation zeichnet sich in Bühners Küche dadurch aus, dass er stets unter 100 Grad Celsius „kocht“, dadurch werden Gerichte teilweise alternativ, schonend zubereitet. So zum Beispiel wird der Fisch Rotbarbe bei ihm verpackt bei exakter Temperatur in einem Wasserbad gegart. Der Geschmack des Ursprungsproduktes verändert sich somit kaum, anders als beim „normalen“ Kochen. Bei ihm wirkt sich Innovation also tatsächlich durch viel Technik in der Küche aus, vergleichbar mit einem Labor.²²¹

Der Service wird in der Spitzengastronomie von speziell geschultem und motiviertem Personal getragen, um der gewünschten Wertschöpfung gerecht zu werden. Nicht nur die Küchen-Crew, sondern auch die Bedienungen müssen fach-

²¹⁷ Vgl. A-Rosa, Sebastian Zier, 2013

²¹⁸ Vgl. DW-TV, Sebastian Zier, 2011

²¹⁹ Vgl. Hoffmann, H., Innovation, 2010; Vgl. DW-TV, Geschmackssache, 2011

²²⁰ Vgl. Le Matin, Tim Raue, 2013; Vgl. DW-TV, Tim Raue, 2010

²²¹ Vgl. DW-TV, Thomas Bühner, 2011

kundig sein und mit den Bedingungen, die in einem Spitzenrestaurant vorherrschen, umgehen können. Darauf achten Spitzenköche und dies ist auch eine Voraussetzung für hervorragende Leistung, die Spitzenrestaurants aufgrund ihrer Auszeichnungen offenbar vorweisen.

Dem Kunden kommt die Spitzengastronomie mit exzellentem Service entgegen, aber auch den Trends wird in der deutschen Spitzengastronomie gefolgt. So wurde in der externen Analyse ersichtlich, dass aktuelle Trends hin zum Einfachen, regionalen, natürlichen gehen. Der Trend spiegelt sich laut Drei-Sterne-Koch Dieter Müller ebenfalls in der Kochkunst wieder und bringt ihr somit Sympathiepunkte.²²² Dabei entfaltet die Spitzengastronomie seit wenigen Jahren ihre eigene Identität, vor dem Hintergrund der Region und des Heimatbewusstseins als persönliche Note. Dazu gehören auch heimische Produkte, die in der Spitzengastronomie als Trend einziehen und mit Hilfe dessen aus der Tradition geprägte Gerichte neu interpretiert werden.²²³

Die daraus folgende Produktion spiegelt sich im Kreieren der Produkte, also der Gerichte und des ausgebildeten Personal wieder. Der hervorragende Service des Personals, der in Spitzenhäusern vorgefunden und erwartet wird, verschmilzt zusammen mit den kreativ angerichteten, ausgezeichneten Gerichten der Spitzenköche und schafft einen immensen Wert des Gesamtproduktes des Spitzenrestaurants im Auge des Gastes. Qualität führt zu einer hohen Differenzierung und hier dabei dazu, dass höhere Preise angesetzt werden können. Im Bereich der Spitzengastronomie führt dies jedoch nicht zwangsläufig zu mehr Profit, da ein sehr hoher Personalaufwand betrieben werden muss, aber auch die exklusiven Produkte haben ihren Preis.²²⁴ Die Auswahl von saisonalen Produkten wird dabei von allen Köchen, national wie auch international, immer wieder hervorgehoben.

Im Verlauf der internen Analyse muss noch auf weitere Faktoren, wie die Vermarktung als Hauptaktivität, eingegangen werden. Nach zahlreicher Recherche und auf persönliches Nachfragen der Autorin hin bei den bekannten Verbänden DEHOGA, Tourismus Verband und deutsche Zentrale für Tourismus wurde er-

²²² Vgl. o. V., La Cucina, 2010

²²³ Vgl. Anhang A.7

²²⁴ Vgl. DW-TV, Wirtschaftliches Risiko, 2010

kenntlich, dass bisher noch kein Konzept entwickelt wurde, dass die Gastronomie oder den Teil der Spitzengastronomie in Deutschland als ein Ganzes betrachtet und als Solches vermarktet. Dem entsprechend wurde die Spitzengastronomie auch noch nicht als Tourismus-Magnet nach Außen als ein Gesamtbild präsentiert. Das Marketing hält sich in Grenzen und ist Sache jedes einzelnen Restaurants oder Küchen-Chefs. Die Vermarktung findet hauptsächlich über Gastronomieführer statt, da andere, selbst sehr gute Werbeinstrumente, eine ungünstige Kosten-Nutzen-Relation aufweisen und auch die Qualitätsunsicherheit der Gäste nicht ausreichend reduziert werden würde.²²⁵ Die Vermarktung kann somit unter dem Begriff des Outsourcings betrachtet werden, da die Küchen-Chefs selbst die Vermarktung hauptsächlich auf die Gourmet-Führer beschränken. Allerdings ist sie, betrachtet im internationalen Kontext, unzureichend und bedarf einer Erneuerung, um internationale Anerkennung, einen Wiedererkennungswert und Aufmerksamkeit zu erhalten. Zudem herrscht unter den deutschen Spitzenköchen ein enormes Konkurrenzdenken, was die Umsetzung, die deutsche Spitzengastronomie als Ganzes zu vermarkten, erschwert.

Davon abgesehen gibt es auch andere innovative Ansätze. Die folgende Idee ist nicht unbedingt mit dem Ziel ins Leben gerufen worden, die deutsche Spitzengastronomie als Attraktion innerhalb Deutschlands zu vermarkten, kann aber genau diesen Zweck erfüllen. Die Crew der MS Europa heuerte 2010 den jahrelangen Drei-Sterne-Koch Dieter Müller an, auf dem Luxuskreuzer an 70 Tagen im Jahr, in einem extra für ihn eingerichteten Restaurant in seinem Namen, zu kochen. Es gilt als das erste Mal, dass in einer Schiffsküche nicht nur Gerichte aus dem Kochbuch eines Sternekochs, sondern direkt vom Spitzenkoch persönlich zubereitet werden. Das Schiff fährt um die Welt und so auch seine Geschichte und die Neugierde, die sich daraus ergibt, einer Spitzenküche auf Deck einer Luxus-Yacht beizuwohnen.²²⁶

5.1.4 Anwendung der SWOT-Analyse

Die Erkenntnisse aus den voran gegangenen Kapiteln sollen nun im Folgenden zusammen getragen werden. Die sich aus den Analysen ergebenden Chancen,

²²⁵ Vgl. Lüth, M., Qualitätsunsicherheit, 2003

²²⁶ Vgl. o. V., MS Europa, S. 5; Vgl. Hapag-Lloyd, Auf See, 2010

Risiken, Stärken und Schwächen für die Branche der deutschen Spitzengastronomie sind dafür zunächst tabellarisch aufgelistet und im Anschluss noch einmal erklärt:

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> - Trend: Regional/ Heimat/ Bio - Trend: Draußen sein - Deutschland als Reiseland - Trend: Städtereisen - Besuch deutscher Restaurants - Soziales Bewusstsein - Soziale Netzwerke - EU-Tourismusförderung - Hoher Lebensstandard - BIP Deutschland - Zusammenarbeit mit Zulieferern - Politische Stabilität 	<ul style="list-style-type: none"> - EU-Tourismusförderung - Trends: alternative Familienformen - Hoher Wettbewerbsdruck - USP - Verhandlungsposition der Kunden - Ersatzprodukte - Niedrige Markteintrittsbarrieren - Inflation von Nahrungsmitteln, Alkohol, Energiekosten - Kein ermäßigter Mwst-Satz in der Gastronomie
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Qualität - Innovation & Perfektion - Eingehen auf Kundenwünsche - Regionale & saisonale Produkte - Gäste national & international - Junge Talente - Effizienz - Trinkwasserqualität 	<ul style="list-style-type: none"> - Erlebnis und Emotionen - Begrenztes Klientel - Internationaler Bekanntheitsgrad - Mangelnde Zusammenarbeit zwischen Spitzengastronomie und Tourismus - Vermarktung - Kosten vs. Profit

Tabelle 1: SWOT-Analyse

Die Chance die sich für die deutsche Spitzengastronomie aus dem Punkt der politischen Stabilität innerhalb Deutschlands ergibt, zeichnet sich darin aus, dass es voraussichtlich zu keinen Unruhen oder sonstigen ungünstigen politischen Gegebenheiten kommen wird, die Touristen verschrecken könnten. Es ist keine Verstaatlichung der bestehenden Restaurants zu erwarten und garantiert Wettbewerb. Die Presse- und Meinungsfreiheit tragen dazu bei, dass Meinungen, die beispielsweise über Spitzenrestaurants geäußert werden, nicht zensiert und somit glaubwürdig sind.

Um auf der politischen Ebene zu bleiben, knüpft als nächstes die EU-Tourismusförderung an dieser Stelle an. Dies kann als Chance und Risiko gesehen

werden. Betrachtet man diesen Punkt als Chance, so wird auch der deutsche Tourismus gefördert, daran anknüpfend bringt dies Vorteile für die Gastronomie und bei richtiger Umsetzung auch für die Spitzengastronomie. Durch das bereits bestehende Abkommen zwischen Deutschland und Spanien werden Jugendliche aus Spanien in Deutschland eine Ausbildung erhalten. Sie erleben das deutsche Leben, aber können auch einen Ausbildungsplatz unter anderem in Spitzenküchen erhalten. Sie verweilen in Deutschland, weil sie sich einleben oder aber tragen ihr Wissen über die deutsche Küche nach Hause und verbreiten somit die Erfahrung über deutsche Spitzenküche und die deutsche Esskultur. Das direkte Gegenteil bildet derselbe Punkt, wenn man ihn von einer anderen Seite her beleuchtet. Die EU-Tourismusförderung ist natürlich für alle EU-Staaten gedacht, und besonders für Süd-Europa. Durch eine solche Förderung könnten andere Länder Deutschland in dem Bereich des Tourismus und des Gaststättengewerbes, somit auch der Spitzengastronomie, überholen. An dieser Stelle sollte die deutsche Zentrale für Tourismus anknüpfen. Aber genau an dieser Stelle knüpft die erste Schwäche an: Die Zusammenarbeit zwischen Tourismusverbänden und der Gastronomie ist allenfalls mangelhaft, so auch direkt mit der Gruppe der Spitzengastronomie in Deutschland.

Im Weiteren werden Chancen in der Heimatverbundenheit und der Verwendung regionaler Produkte gesehen. Der Trend nach dem Verlangen nach regionalen Produkten spiegelt sich auch in der Beliebtheit der heimischen Küche wieder. Dies können die deutschen Spitzenköche als ihre Chance sehen; denn wenn bei den Gästen die heimische Küche gefragt ist, ist auch die heimische Küche auf *Spitzenniveau* gefragt. Sie muss nur als Solche auch bei den Kunden ankommen. Der Ausbau in der Spitzenküche des Themas *Regional und Heimat* kann sich also in der sich eben bildenden Identität der deutschen Spitzenköche widerspiegeln. Hier zeigen die deutschen Spitzenküchen bereits Stärke: Seit 2008 findet sich langsam eine eigene Identität der deutschen Spitzenküche und die Spitzenköche beschränken sich nicht nur auf Gerichte der französischen Küche. Dieser Entwicklung folgend achten die Köche auf regionale Zutaten. So kann ein traditionelles Gericht mit regionalen und saisonalen Produkten wie einer bestimmten Spargelsorte, nur an bestimmten Standorten einbezogen werden und bildet allein für das Restaurant eine Einzigartigkeit, da es andernorts nicht nachempfunden werden

kann. So kann Deutschland sich wie der französische Champagner einen einzigartigen und wiedererkennbaren Fingerabdruck schaffen, wenn an dieser Stelle weiter gearbeitet wird. Dass die Spitzenköche qualitative Produkte aus der Region nehmen, zeigt nicht nur die Raffinesse auf, die auch von Heimischen Produkten her rühren kann, sie spricht zudem dem Kunden aus dem Herzen. Die Spitzengastronomie steht an der Stelle ganz im Trend und besinnt sich auf das Heimatbewusstsein ihrer Gerichte, wenn auch in abgewandelter und sogar veredelter Form.

Den nächstgenannten Trend des Draußen seins kann sich die Spitzengastronomie ebenfalls zu Eigen machen. Da das Leben aufgrund der heutigen technologisierten Zeit oftmals in geschlossenen Räumen stattfindet, ist das Verlangen draußen zu sein bei den meisten Menschen verstärkt. Hierfür traten alte Trends wie Radfahren oder neue Trends wie Geocaching in den Vordergrund. All die, die das Draußen sein neu für sich entdeckt haben, sind potenzielle Kunden, denn sie brauchen eine Erfrischung und eine Stärkung. Restaurants mit Außenbereich eignen sich sehr gut. Diese Form des Entspannens führt auch zum nächsten Punkt, der als Chance genutzt werden kann.

Nach dem Jahrhunderte andauernden Wunsch auf materiellen Wohlstand scheint der Deutsche nun alles zu haben, was er braucht. Folglich ist ihm nun sozialer Wohlstand wichtiger. Dieser drückt sich darin aus, dass er mit Freunden über das Internet oder per Telefon kommuniziert; aber am liebsten hat er seine Freunde und Familie persönlich um sich herum, um mit ihnen Zeit zu verbringen. Dieses Streben nach immateriellen Werten und ein verstärktes soziales Bewusstsein dienen der Gastronomie und besonders auch der Spitzengastronomie. Zum einen möchte der Deutsche Zeit mit seinen Mitmenschen persönlich verbringen, nicht selten geschieht dies an öffentlichen Plätzen. Zum anderen wird er sich seinem Essen, seinem Alltag immer bewusster und versucht gezielt einen Gegenpool zu schaffen. Spitzenessen wird dabei nicht als protzig und teuer im Sinnbild von materiellem Wohlstand gesehen, sondern als ein besonderes Erlebnis. An dieser Stelle zeichnet sich auch die Schwäche der Emotionen ab; denn diese spielen eine immer wichtigere Rolle. Ein Esserlebnis soll geboten werden, um dem Zeichen der immateriellen Werte gerecht zu werden. Es geht weniger darum, das teuerste Essensangebot aufzusuchen, als vielmehr darum, dass in der Freizeit das Erlebnis

auch während des Essens gegenwärtig ist. Die Schwäche der deutschen Spitzengastronomie ist, dass es (noch) keine Geschichte erzählt. Das Erlebnis kann somit schnell in Vergessenheit geraten. Weil mit der Spitzenküche oftmals ein bestimmtes Ambiente verbunden wird, aber weniger ein explosiver Geschmack, können sich viele Kunden das Esserlebnis dahinter nicht oder nicht ausgeprägt genug vorstellen. Der Grund dafür ist vor allem auch die eigene Identität, die an dieser Stelle in Deutschlands Spitzenküchen erst noch in den Startlöchern sitzt und noch nicht bis zu potenziellen Gästen durchgesickert ist.

Reisen nach und innerhalb Deutschlands sind auf dem Vormarsch. Das Heimatbewusstsein der Deutschen wächst und sie wollen Urlaubserlebnisse in ihrer Heimat verbringen. Aber auch im Ausland gilt Deutschland als ein beliebtes Reiseziel. Bei Reisen wird mehr Geld in Essen investiert und Kunden wollen sich und ihrer Familie etwas „Gutes tun“. Als Chance kann das also in der Spitzengastronomie gesehen werden; sie muss nur der potenziellen Kundschaft bekannter und attraktiver gemacht werden. Wenn schlussfolgernd daraus das Bewusstsein für deutsches Essen wächst, zeigt es, dass die Deutschen hinter ihrem eigenen Essen und ihrer Spitzenküche stehen. Ein solches Bewusstsein drängt nach außen. Es ist repräsentativ und wirkt auf Touristen glaubwürdig. Da die deutsche Küche bereits jetzt laut Statistik innerhalb Deutschlands beliebt ist, ist ein Vorreiter gegeben. Ein hohes BIP und ein durchschnittlich relativ hohes Lohnniveau innerhalb Deutschlands können ebenfalls als Chance gesehen werden. Diese Zahlen sprechen auch für die junge Bevölkerung, die aufgrund dieses hohen Lebensstandards dem sozialen Trend folgt, mit Freunden zusammen zu sein und essen zu gehen.

Zum Thema Reisen knüpft auch der Trend der Städtereisen an. Touristen weltweit bereisen vermehrt Städte und sind kulturinteressierter. Die Stärke der deutschen Spitzengastronomie ist an dieser Stelle, dass dort, wo die Bevölkerungsdichte höher ist, es auch mehr Spitzenrestaurants gibt. Sie haben also eine strategisch gute Lage für nationale und internationale Gäste.

Als Vorteil innerhalb Deutschlands kann auch die deutsche Trinkwasserqualität gesehen werden. Im Vergleich zu anderen Ländern kann es hier bedenkenlos verwendet werden, sei es zum Kochen oder als Getränkeangebot.

Auch die Verhandlungsposition gegenüber Zulieferern kann als Chance gesehen werden. So besinnen sich im Zusammenhang mit einem regionsfördernden Projekt die regionalen Landwirte und Verarbeitungsbetriebe zunehmend auf Kunden aus der Spitzengastronomie. Es wurde erkannt, dass die heimische Landwirtschaft und die heimischen Produkte an Wert gewinnen und gestärkt werden, wenn sie mit den Spitzengastronomen gezielt zusammenarbeiten. Daraus ergibt sich nicht nur die Chance an dieser Stelle die Verhandlungsposition weiter auszubauen, sondern es besteht in dem Bereich auch eine Stärke auf Seiten der Spitzengastronomie.

Spitzenköche besinnen sich wie bereits erwähnt auf heimische Produkte. Dies führt zur erhöhten Effizienz und gilt auch als Qualitätssiegel. Auch das geschulte Personal und der Service bringen qualitative Punkte. Innovation und Perfektion kann ebenfalls als positives Zeichen und als Stärke innerhalb der deutschen Spitzenküche gesehen werden. Dieser wird speziell durch exklusive Kreativität und dem besonderen Geschmack hervorgerufen, aber eben auch durch ganz besondere Zubereitungsverfahren und permanent neue Ideen in allen Bereichen. Eine deutsche Tugend ist die Genauigkeit oder Perfektion, die sich in der deutschen Spitzengastronomie auch besonders auszeichnet. Auf Kundenwünsche wird durch zuvorkommendes Personal eingegangen, aber auch durch die Verfolgung von Trends ganz im Sinne der Gäste. Das Zusammenspiel von allen Stärken auf Seiten der Innovation, Qualität, Effizienz und dem Eingehen auf Kundenwünsche steigert die Wertschöpfung der Marke *deutsche Spitzengastronomie*. Verstärkt wird dies hinzu noch durch die Vielzahl junger Talente in deutschen Spitzenküchen (Anders, Güngörmüs, Raue, Zier, ...). Sie verstehen die junge Generation und bringen Schwung in die Branche.

Jedoch gibt es noch zahlreiche weitere Risiken und Schwächen im Bereich der deutschen Spitzengastronomie. Als ein Risiko stellt sich in Deutschland die währende Inflation besonders im Bereich der Nahrungsmittel, des Alkohols und der Energiekosten für die Gastronomie-Branche dar. Das *Giffen-Paradoxon* verdeutlicht den Effekt. Gäste suchen erst recht vermehrt Alternativen zur Spitzengastronomie auf, auch wenn diese genauso die Preise aufgrund wirtschaftlicher Faktoren anheben, wie die Spitzenrestaurants oder die Spitzenküchen ihre Preise sogar

gleich lassen; der sogenannte Substitutionseffekt.²²⁷ Dass es in Deutschland trotz Bewilligung der EU zur Unterstützung des Gastronomie-Gewerbes keinen ermäßigten Steuersatz gibt, kann sich als ein Risiko darstellen. In anderen Ländern, so zum Beispiel in Frankreich, wird der ermäßigte Steuersatz seit Jahren für die Gastronomie-Branche zugelassen. Dies führt dazu, dass auch die Preise niedriger gehalten werden können bzw. bei gleichen Preisen höhere Gewinne erzielt werden können.

Aber auch Trends wie der Wandel der Familienformen können ein Risiko darstellen, sollte dieser missachtet werden. Es muss sich also an moderne Single-Haushalte angepasst werden. Gäste erscheinen somit womöglich weniger in Form von Familien oder Paaren, aber zunehmend in Form von Gruppen. Auf diese Klientel sollte strategisch eingegangen werden.

Niedrige Markteintrittsbarrieren im Bereich der Gastronomie erschweren die Bedingungen für die deutsche Spitzengastronomie. So scheint die japanische Spitzenküche eine große Konkurrenz zu sein, die Gourmet-Freunde aus aller Welt anlockt und noch weiter wächst. Daraus ergibt sich auch das Risiko durch bereits bestehenden Wettbewerb aufgrund von bereits bestehenden Spitzenküchen in anderen Ländern, aber auch gegenüber alternativem Ersatz. Kunden erhalten an dieser Stelle ebenfalls eine sehr hohe Verhandlungsposition, da sie frei wählen können zwischen sämtlichen Gastronomie- und Speiseangeboten ohne von Wechselkosten eingeschränkt zu sein. Ihre gewählte Unique Selling Proposition wird oftmals dem Angebot der Spitzengastronomie nicht gerecht. Kunden sind bereit für höhere Qualität mehr finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen, jedoch ist der Großteil von vorn herein nicht gewillt einen gewissen Betrag zu überschreiten.

Einige der größten Schwächen zeichnen sich im Folgenden ab: So bedient die deutsche Spitzengastronomie eine relativ begrenzte Klientel und sollte an dieser Stelle ausbauen. Eine Erweiterung wäre besonders im Sinne einer „Verjüngung“ der Gäste zu sehen. Auch bringt die Spitzenküche hohe Kosten durch Personal und exklusive Produkte mit sich, die trotz gehobener Preise kaum Profit zulassen. Der internationale Bekanntheitsgrad ist ebenfalls, wie aus der Untersuchung er-

²²⁷ Vgl. Güida, Mikroökonomie, 2009, S.58

kenntlich, schlecht und weist auf dringenden Handlungsbedarf. Das kann als eine der größten Schwächen gesehen werden. Diese wird jedoch hervorgerufen durch eine mangelhafte Vermarktung. Zum einen wird das Essen selbst in Deutschland noch nicht im Sinne der Spitzengastronomie bewertet und generell nicht als Kulturgut gehandhabt. Zum anderen findet aber auch keine Zusammenarbeit zwischen Tourismusverbänden und der Spitzenküche statt.

5.2 Strategische Positionierung

5.2.1 Ist-Positionierung

Die deutsche Spitzengastronomie ist bisher nicht eindeutig positioniert. Ein Grund dafür ergibt sich aus der Vielfalt der Restaurants bzw. deren Umsetzung im Rahmen der Spitzengastronomie. Es zeichnet sich allerdings durch die interne Analyse und die dazu gehörigen Befragungen ein grobes Bild der Ist-Positionierung ab. Das technische Level der deutschen Spitzenküche sticht als Merkmal hervor, ebenso wie die Ausführung der Zubereitung. Weniger prägend, aber präsent sind Merkmale wie besonderer Service oder ein spezifischer Stil sowie der Geschmack oder die Kreativität. Die Meinungen diesbezüglich gehen jedoch weit auseinander. Jeder Koch hat zwar seinen eigenen Stil, das bedeutet aber nicht, dass man diese Einschätzung auf die deutsche Spitzengastronomie als Ganzes sehen kann. Deutlich wird dabei auch die Einschätzung aus dem Ausland, laut der Umfrage, dass die deutsche Küche generell nicht eindeutig zu definieren sei. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die deutsche Spitzengastronomie also offenbar auch keine große Rolle außerhalb Deutschlands spielt. Das spezielle Ambiente der deutschen Spitzengastronomie ist für eine spezielle Klientel ausgerichtet, denn die Meinung der Experten geht auch hier weit auseinander für typisch deutsch bis hin zu nicht charakterisierend. In den Augen der anderen Befragten spielt das Ambiente teilweise sogar eine Rolle dabei, warum sie eher seltener ein Spitzenrestaurant aufsuchen. Die aktuelle Klientel bewegt sich hauptsächlich im Alter von 45 bis 65 Jahren, aber auch die noch ältere Kundschaft wird in deutschen Spitzenküchen angesprochen. Dabei sind es zumeist Paare, aber auch gegebenenfalls Familien oder Singles, die in Spitzenküchen zu Gast sind. Die Kundschaft stammt nach Angaben der *Foodies* überwiegend aus dem geschäftlichen und weniger aus dem privaten Bereich. Zudem werden ein konservatives Milieu bzw. Personen aus dem

Milieu der neuen Mittelklasse angesprochen. Ein weiterer Punkt zur aktuellen Positionierung ist zu nennen: Die deutsche Spitzenküche ist offenbar nicht für internationalen Spitzen-Küchen-Tourismus ausgerichtet, was besonders aus dem mangelnden Bekanntheitsgrad hervorgeht, auch wenn sie nationale sowie internationale Kundschaft vorweist.

5.2.2 Soll-Positionierung und Zielsetzung

Der Auftrag, der umgesetzt werden soll, kann sich wie folgt auf den Punkt bringen lassen:

Der deutschen Spitzengastronomie soll durch richtige Ansprache und Erweiterung ihrer Klientel eine größere Aufmerksamkeit und Anerkennung zukommen; und sich somit durch einen höheren Bekanntheitsgrad (national und) international optimal positionieren.

Die Vision, dass die deutsche Spitzengastronomie zu einer international starken Marke heranwachsen wird, kann dabei langfristig als Zukunftsorientierung dienen. Der Auftrag (englisch: *Mission*) soll mittel- bis langfristig, das heißt innerhalb einer Generation, erreicht werden. Dazu ist es notwendig, den Auftrag zur Umsetzung mithilfe der Soll-Positionierung zu formulieren. Aus dieser werden dann die erwünschten Ziele abgeleitet und eine Strategie gebildet.

Die deutsche Spitzengastronomie soll sich neu positionieren: Am wichtigsten ist es, dass die deutsche Spitzengastronomie sich international durch eine eigene kulturelle Identität abhebt, Kunden emotional anspricht und Bedürfnisse weckt. Eine eigene Identität sichert ihr Wiedererkennungswert. Emotionen sichern Erinnerungen für die Gäste. In Deutschland findet seit Ende des zweiten Weltkriegs eine neue Identitätsfindung statt. In der Spitzengastronomie reift dieser kulturelle Selbstfindungsprozess ca. seit 2008 statt. Der Auftrag hierzu lautet, dass dieser Prozess weiter ausgebaut wird und durch Innovationen der Köche, die die Tradition mit der Moderne verbinden, weiter vorangetrieben wird. Die bereits in deutschen Spitzenküchen vorzufindende Perfektion wird beibehalten, um die deutsche Identität zu unterstreichen. Mit der deutschen Spitzengastronomie soll zudem ein Esserlebnis assoziiert werden.

Als nächstes soll die Spitzengastronomie auf eine neue, erweiterte Zielgruppe ausgerichtet werden. Die Klientel soll sich verjüngen, auf neue Familienformen soll eingegangen werden und das Ziel-Milieu durch den Strategiefindungsprozess neu definiert werden. Somit weitet sich die Klientel und es werden neue Kunden gewonnen.

Der Spitzengastronomietourismus soll durch einen höheren Bekanntheitsgrad herbeigeführt werden. Durch eine gelungene Kommunikation soll von vornherein ein Esserlebnis garantiert werden, welches der Gast nicht vergessen wird.

Die Zielsetzungen und ihre Zielphasen erschließen sich daraus wie folgt:

- 1) Findung der eigenen Identität
- 2) Erweiterung und richtige Ansprache der Klientel
- 3) Größere Aufmerksamkeit und Anerkennung national erlangen
- 4) Höheren internationalen Bekanntheitsgrad erlangen

5.2.3 Strategieansätze

Die Konzepte sollen sich an der unterschiedlichen Auswahl der Milieus orientieren, also nach welchen Kriterien zuerst ein Kundensegment festgelegt werden kann, um verschiedene strategische Ideen zu kreieren.

Die Milieus erstrecken sich zweidimensional von traditionsbewussten Menschen bis hin zu Menschen mit dem Geist für Neuorientierung und lassen sich eingliedern von der Unterschicht bis hin zur Oberschicht.²²⁸ In Deutschland gehören dem *Traditionellen Milieu* 15,3 Prozent der Bevölkerung an. Sie lieben Sicherheit und Ordnung als Kriegs- und Nachkriegsgeneration. Sie sind in der traditionellen Arbeiterkultur verhaftet oder fühlen sich der alten kleinbürgerlichen Welt zugehörig. Sie befinden sich zumeist in der Unter- und Mittelschicht und gehören streng auf die traditionelle Seite. Das *Konservativ etablierte Milieu* verfolgt eine Verantwortungs- und Erfolgsethik. Sie beanspruchen Führungspositionen sowie Exklusivität

²²⁸ Vgl. Anhang A. 5

und sind sich ihres Standes bewusst. Sie gehören der oberen Mittelschicht bzw. der Oberschicht an und sind traditionell bis modern orientiert. Das Milieu der *Bürgerlichen Mitte* zeichnet sich durch den bürgerlichen Mainstream ab, der leistungs- und anpassungsbereit ist und den Wunsch hegt, sich beruflich und sozial zu etablieren sowie nach harmonischen und gesicherten Verhältnissen zu streben. Sie liegt im Zentrum der Milieu-Gliederung. An die Bürgerliche Mitte grenzt in der Mittel- und Oberschicht das *Soziologische Milieu*. Die Wertorientierung in diesem Bereich bezieht sich auf ein ausgeprägtes ökologisches und soziales Gewissen. Sie sind Globalisierungs-Skeptiker und gehören einem konsumkritischen Milieu an, welches normative Vorstellungen vom „richtigen“ Leben hat. Ebenfalls im Bereich der Modernisierung und Individualisierung befindet sich in der Oberschicht das *Liberal-intellektuelle Milieu*, welches die aufgeklärte Bildungselite beinhaltet. Sie haben postmaterielle Wurzeln und pflegen eine liberale Grundhaltung. Sie hegen den Wunsch nach einem selbstbestimmten Leben und haben viele intellektuelle Interessen. Das *Milieu der Performer* liegt noch weiter weg vom traditionellen Spektrum, nämlich im Bereich der Oberschicht mit Neuorientierungsabsichten. Sie ist eine effizienzorientierte und multioptionale Leistungselite mit global-ökonomischem Denken. Sie bilden die „Konsum- und Stil – Avantgarde“ mit hoher IT-Kompetenz sowie Multimediawissen. Ebenfalls im Bereich der Neuorientierung, jedoch in der Mittelschicht belegen, befindet sich das *Adaptiv-pragmatische Milieu*. Es handelt sich um die junge Mitte der Gesellschaft, die zur Moderne tendiert und ein hohes Nutzenkalkül an den Tag legt. Sie haben einen ausgeprägten Lebenspragmatismus – sie lassen sich also nicht an unveränderliche Prinzipien binden, sind zielstrebig und kompromissbereit. Sie vereinen die Orientierung nach Sicherheit und Flexibilität sowie Vergnügen und konventionelles Denken. Zudem besitzen sie ein starkes Bedürfnis nach Zugehörigkeit sowie Verankerung. Das *Expeditiv Milieu* bildet die äußere Grenze der Neuorientierung und befindet sich in der oberen Mittelschicht bis hin zur Oberschicht. Personen aus diesem Bereich gehören zur ambitionierten kreativen Avantgarde und sind geografisch, wie auch mental mobil. Sie sind nicht nur online, aber auch offline vernetzt und ständig auf der Suche nach neuen Lösungen und neuen Grenzen. Die neuorientierte Unterschicht umfasst das *Hedonistische Milieu*. Personen aus diesem Milieu sind erlebnis- und spaßorientiert, verweigern jegliche Konventionen, leben im Hier und Jetzt und verweigern jegliche Verhaltens-

erwartungen der Leistungsgesellschaft. Zum Abschluss lässt sich das *Prekäre Milieu* als, mittig gelegen zwischen Tradition und Neuorientierung, eine Gruppierung bezeichnen, die verbunden mit Zukunftsängsten, um Orientierung und Teilhabe bemüht ist. Ihr gehören sozial Benachteiligte an und sie bemühen sich um Anschluss an die Konsumstandards der breiten Mitte.²²⁹

Von den Milieus in einem Land kann nicht einfach auf den internationalen Kontext geschlossen werden. Jedoch existieren Analysen, die zeigen, dass es grobe Überschneidungen in einigen Bereichen gibt und dass sich oftmals die Personen aus unterschiedlichen Staaten sogar besser mit Personen aus anderen Staaten, die dem gleichen Milieu angehören, verstehen, als mit Personen aus anderen Milieus im eigenen Land. Sieben Milieus kristallisieren sich bei der Untersuchung Westeuropas heraus. Das Traditionelle Milieu erstreckt sich im traditionellen Bereich von der Unterschicht bis hin zur unteren Oberschicht. Das Etablierte Milieu überschneidet sich im gleichen mit dem, dass in Deutschland als Konservativ etabliertes Milieu bezeichnet wird, also die Oberschicht im traditionellen bis Modernisierten Bereich. Der moderne Mainstream befindet sich wie die bürgerliche Mitte zwischen traditionell und neuorientiert und erstreckt sich über die Mittelschicht. Auch das Intellektuelle Milieu umfasst im Wesentlichen den zuvor beschriebenen Bereich der Modernisierung bis zur Neuorientierung. Das Milieu der Modernen Performer liegt ähnlich wie in Deutschland im Bereich der oberen Mittel- bis hin zur Oberschicht der Neuorientierung. Das Milieu der Sensationsorientierten befindet sich ganz außen im Bereich der Neuorientierung und umfasst die Mittel- bis Unterschicht. Das Milieu Consumer-Materialistic befindet sich in der Unterschicht im Bereich der Modernisierung, zwischen traditionell und neuorientiert.²³⁰

Anhand dessen lässt sich die Ziel-Kundschaft leichter und spezifischer bestimmen. Aufgrund des hohen Preisniveaus in der Spitzengastronomie, von welchem auch aufgrund von Kosten zur Qualitätssicherung nicht abgewichen werden kann, sollte sich die Strategiefindung nicht an der Unterschicht, sondern an der Mittel-

²²⁹ Vgl. Sinus, Sinus-Milieus in Deutschland 2011, 2011; Vgl. Anhang A.5

²³⁰ Vgl. Sinus, Sinus-Milieus 2011, 2011, S.23; Vgl. Anhang A.6

und Oberschicht orientieren. Bezogen auf Deutschland fallen somit bereits das Hedonistische sowie das Prekäre Milieu heraus.

Die Strategiefindung beginnt also zunächst mit dem Festlegen der Klientel, um auf ihr eine Strategie aufzubauen, die dem Auftrag entspricht, um die Ziele zu erreichen und somit auf die Vision hinzuarbeiten. Da im Auftrag festgelegt wurde, dass sich die Klientel verjüngen soll, wird ein Alter unter 40 Jahren als Zielgruppe erfasst. Diese Altersgruppe in einer optimalen Kombination zum entsprechenden Milieu soll richtig angesprochen werden, um der Vision näher zu kommen. Es sollen nun Strategieansätze mithilfe der Auswahl von verschiedenen, aber bestgeeignetsten Milieus geschaffen werden. Zusätzlich stellt sich die Frage, ob die Klientel sich auf die internationale Ebene erstrecken wird oder im nationalen Feld bleiben wird.

5.2.3.1 Strategievariante 1 – Traditionelles Milieu

Die erste Variante würde sich an der bereits existierenden Kundschaft von überwiegend konservativen und auch älteren Gästen orientieren. Diese Personen bevorzugen die klassische Variante, also auch die klassische Art der Spitzengastronomie mit einem relativ starren Ambiente. Da es sich hierbei jedoch vorwiegend um ältere Personen handelt, kann mithilfe dieses Milieus der Auftrag in keiner Form durch eine Strategieumsetzung erfüllt werden. Somit wird diese Variante als ungeeignet ausgeschlossen.

5.2.3.2 Strategievariante 2 – Liberalintellektuell

Die aufgeklärte Bildungselite geht vielen intellektuellen Interessen nach und kann somit in die Strategie einbezogen werden. Diese Klientel kann es sich zum einen leisten in Spitzenrestaurants zu essen und zum anderen ist sie auch bereit sich intellektuell mit der Spitzengastronomie zu befassen. Bei einer gezielten Ansprache dieser Gruppierung, werden Personen aus diesem Bereich der Spitzenküche die Anerkennung entgegenbringen, die zu erzielen ist. Wenn Traditionen und Moderne in den Gerichten umgesetzt werden, spricht dies genau die Zielgruppe und ihre Einstellungen an. Zu bedenken ist, ob es sinnvoller ist, die internationale Klientel oder die nationale Klientel in diesem Bereich anzusprechen. Es wird sich als schwierig heraus stellen international die Botschaft der modern-traditionellen

deutschen Spitzen-Küche zu vermitteln, obwohl durch ihre intellektuelle Interessengestaltung eine Möglichkeit durch Fachpublikationen erzielt werden könnte. Durch herkömmliche Vermarktungstechniken wie Spitzen-Küchen-Führer ist dies noch nicht geglückt. Mithilfe des Trends Städtereisen, welcher ohne Frage auch auf diese Klientel zutrifft, könnte ein Strategieansatz gefunden sein diese Chance zu nutzen, um Schwächen, wie den mangelnden Bekanntheitsgrad, abzubauen. Diese Klientel könnte auch genutzt werden, um Aufklärung zum Thema deutsche Esskultur zu bringen. Denn eine Wahrnehmung des deutschen Essens als Kulturgut durch die Bildungselite, könnte der Gastronomie in Deutschland und der deutschen Spitzengastronomie finanzielle Unterstützung bringen, wie es bereits bei Kulturgütern, wie Museen oder Theatern, der Fall ist.

5.2.3.3 Strategievariante 3 – Bürgerliche Mitte

In Gesamt-Westeuropa ist dieses Milieu zu finden und stellt die breite Masse der Mittelschicht dar. Personen aus dieser Gruppierung kämpfen im Normalfall nicht mit Existenzängsten und können sich in der Regel einen gewissen Grad an Luxus leisten und befürworten auch die gesellschaftliche Ordnung. Jedoch suchen sie nach gesicherten Verhältnissen, was den Gang in ein Spitzenrestaurant also nicht Priorität werden lässt. Der Wunsch nach Harmonie kann durch den Trend des Draußen seins aber auch durch Heimatverbundenheit in die Strategie übertragen werden. Auch hier ergäbe sich somit hauptsächlich eine WO-Strategie.

5.2.3.4 Strategievariante 4 – Adaptivpragmatisches Milieu

Das Adaptivpragmatische Milieu ist an sich nicht direkt im exakt gleichen Ausmaß in der Durchschnittsbetrachtung Westeuropas. International bewegt sich also innerhalb Westeuropas dieses Milieu im weiteren Sinne angelehnt an das Sensationsorientierte Milieu. Sie streben nach Neuorientierung, Vergnügen und doch nach konventionellen Werten. Die Strategie sollte zunächst nur auf die nationale Gruppierung abzielen, um von da aus „nach außen zu strahlen“. Diese Klientel vereint das, was der deutschen Spitzengastronomie helfen soll. Wenn diese Klientel zielgerichtet angesprochen wird, kann ein großer Rücklauf erwartet werden. Zudem bestätigt bereits die Beschreibung des Milieus, dass es sich um junge Leute handelt. Dass sie aus der breiten Mitte stammen macht sie flexibel und ihre

Kompromissbereitschaft kann als Anstoß für die Strategie dienen, welche sich an die oben gestellten Zielvorgaben halten bzw. diese erreichen soll.

Die Strategie, die sich dahinter verbirgt, ist die der Extreme. Die bisher als traditionell-konservativ bekannte Spitzenküche für die Ober- bis Mittelschicht, spricht plötzlich die absolut neuorientierte und junge Klientel an; und scheint dabei die anpassungsfähige neue bürgerliche Mitte zu überspringen. Diesem Wandel wird sich auch ein Teil der Bürgerlichen Mitte zuwenden. Ihre Fähigkeit zur Anpassung wird hierbei genutzt, um auch international der Spitzengastronomie Aufmerksamkeit zukommen zu lassen und Interesse zu wecken.

Eine Kombination aus den Strategievarianten in 5.2.3.2 bis 5.2.3.4 würde sich vermutlich optimal auf die Erzielung der Vision auswirken, jedoch wird sich eine Umsetzung all dieser gemeinsam als schwierig heraus stellen.

5.3 Strategieumsetzung – Zum internationalen Erfolg durch nationale Aufmerksamkeit

Die interne Analyse zeigte, dass die vier wichtigen Punkte für Erfolg (Effizienz, Qualität, Innovation, Eingehen auf Kundenwünsche) durch die Kernkompetenzen der Branche der deutschen Spitzengastronomie bereits gegeben sind. Das heißt, dass eine Strategie zum einen auch intern Umsetzung haben sollte, dass jedoch das Hauptaugenmerk auf einer externen Unterstützung liegen sollte. Ein Vermarktungskonzept sollte durch Outsourcing hauptsächlich außerhalb der Aufgabenfelder der einzelnen Restaurants liegen und von einem Dritten angefasst werden. Die Kombination aus interner Umsetzung und richtigem Marketing wird die gewünschten Emotionen auf Seiten der Kunden hervorrufen. Ein Verband sollte die Oberhand über das Geschehen haben, um einwirken zu können. Jedoch sollte er nicht direkt in das Tagesgeschäft eingreifen. Eine Förderung sollte vorzugsweise durch die deutsche Zentrale für Tourismus geschaffen werden. Der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA dient als Vertreter vor der Politik. Durch ihn sollte das Konzept an die deutsche Zentrale für Tourismus vorgelegt werden. Damit wird die Schwäche abgebaut, nach der die deutsche Spitzengastronomie mit dem Tourismus und Tourismusverbänden zusammenarbeiten sollte, um ein erfolgsorientiertes Ziel zu erreichen. Durch den Abbau dieser Schwäche kann

auch die Möglichkeit gesehen werden, den internationalen Bekanntheitsgrad zu steigern und die Marke der *deutschen Spitzengastronomie* optimal zu vermarkten. Durch die Etablierung der Marke und die Steigerung ihres Bekanntheitsgrades wächst ihr Wert. Folglich kann dies zur Erhöhung der Unique Selling Proposition führen. Eine strategische Ausrichtung in diesem Maße dient als Grundlage.

Durch den gezielten Abbau von Schwächen werden Risiken eingedämmt. Wird die Schwäche der begrenzten Kundschaft abgebaut, wird das Ziel erreicht, die Klientel zu erweitern. Hierbei sollte gezielt darauf geachtet werden, dass auch alternative Familientrends Berücksichtigung finden. An gleicher Stelle können aber auch durch die Erweiterung der Zielgruppe aktuelle Trends als Chance genutzt werden bzw. es kann auf sie eingegangen werden. So kann der Trend der Städtereisen, durch die Auslegung der Strategie auf Touristen, und die Beachtung Deutschlands als Reiseland umgesetzt werden. Dieser internationale Bekanntheitsgrad würde zwar das Risiko des starken Wettbewerbsdruck nicht komplett entfernen, jedoch wird die deutsche Spitzengastronomie somit wettbewerbsfähig im internationalen Kontext.

5.3.1 Klientelerweiterung

Die Positionierung dient als Grundlage für das Strategiekonzept. Intern soll die eigene Identität erlangt werden, Emotionen sollen hervorgerufen und Bedürfnisse geweckt werden, die Klientel soll sich erweitern und neu orientieren.

Die Frage nach der Segmentauswahl bringt einen Vorgeschmack auf das Marketingkonzept mit sich. Im groben lassen sich zwei Spektren betrachten. Zum einen kann die Marketingstrategie direkt auf Ausländer und Touristen abzielen, zum anderen könnte sie ihren Ursprung an anderer Stelle haben. Sinnvoller an dieser Stelle wäre, Touristen indirekt und auf eine lange Sicht hin für die deutsche Spitzenküche zu gewinnen. Wenn sich Deutsche der deutschen Spitzenküche bewusster werden würden, würden sie dieses Bewusstsein nach außen strahlen. Es muss also zu aller erst dieses Bewusstsein insbesondere für die deutsche Küche, die deutsche Esskultur geschaffen werden, um auch das Bewusstsein dahin gehend verstärkt auf die Spitzengastronomie zu lenken. Sind die Deutschen überzeugt, tragen sie diese Überzeugung nach Außen, Touristen werden aus Neugierde ange-

lockt, da es sich auf Dauer herum spricht. Der Marke sollte eine gewisse *Coolness* zukommen und sie sollte gelebt werden (siehe eben genanntes Bewusstsein). Dadurch kann sich automatisch ein *Word-of-Mouth-Marketing* entwickeln. Der Effekt darf jedoch nicht von heute auf morgen erwartet werden, sondern der Prozess wird Jahre in Anspruch nehmen, um Wirkung zu zeigen. Vielleicht lässt sich die Assoziation einer Nummer eins erreichen, nämlich indem mit der *deutschen Spitzengastronomie* ein *Original* verkörpert wird und das als erste auf den *Coolness-Faktor* in der Spitzengastronomie sowie hohes auf ein *Esserlebnis* für junge Leute setzt. Es entsteht sozusagen eine *neue Generation* an Spitzenköchen, die hier inszeniert, verkörpert und vermarktet werden soll.

Das Segment beschränkt sich also zunächst auf die deutsche Bevölkerung. Das Adaptivpragmatische Milieu eignet sich besonders gut als neue Klientel aufgrund ihrer Grundhaltung. Da der Gedanke, der durch eine Strategie im Sinne dieser Arbeit erzielt werden soll, erst noch reifen muss, ist es sinnvoll, auch das Alter der Zielgruppe relativ niedrig zu halten. Die jungen Menschen wollen selbst Erfahrungen sammeln, diese werden sie dann instinktiv an ihre Familien und Freunde weiter geben. Das Alter der Zielgruppe lässt sich aus der Analyse und den vorhergegangenen Kapiteln somit leicht festlegen. Es sollten die unter 40-jährigen angesprochen werden, da ein Reifungsprozess stattfinden soll. Die Befragten betrachteten es als positiv, würden Spitzenküchen einen besonderen Deal für junge Leute anbieten. Daraus kann geschlossen werden, dass Interesse besteht, sich die jungen Leute jedoch noch zu wenig von den Spitzenrestaurants angesprochen fühlen. Das Alter der jungen Erwachsenen liegt somit im besten Fall zwischen 20 und 40 Jahren. In diesem Bereich wird am meisten Ausbaupotenzial gesehen. Genau diese Generation „wächst“ soeben „nach“ und „hinein“ in eine neue Form des Genießens. Sie müssen nur noch richtig angesprochen werden.

Intern wird die Taktik verfolgt, dass die Spitzenköche weiter an dem Ausbau der eigenen Identität arbeiten und die Entwicklung dahin gehend vorantreiben. Sie sollen sich weiter auf deutsche Wurzeln berufen, wie es bereits Sören Anders umsetzt, und diese mit modernen Kreationen und neuen Ideen kombinieren. Die Qualität soll beibehalten werden - als oberstes Gebot. Ein Stück weit steht Qualität, Innovation und Perfektion auch für die deutsche Kultur. Sie zu fördern und beizu-

behalten, ist ein Teil, der bei der Identitätsfindung nicht vernachlässigt werden darf.

Durch Nutzung der Stärken sollten Chancen ergriffen werden. Indem aufkommende Trends genutzt werden, können sich auch die Stärken mehr hervorheben und sich sogar verbessern. Das Eingehen auf Kundenwünsche drückt sich hierbei wie folgt aus: Zum ersten ist der aktuelle Trend zur Region zu beobachten. Wenn die Spitzengastronomie also ihre Stärke der regionalen Produkte ausbaut, gewinnt sie Gäste für sich. Sie verbinden mit regionalen Produkten Heimat und die wird in aktuellen Zeiten des ständigen Wandels durch Globalisierung immer wichtiger. Auch Bio lag im Trend, jedoch klingt dieser momentan leicht ab und der Trend nach regionalen Produkten erweitert sich zunehmend. Wenn der Gast also regionale Produkte in den Gerichten vorfindet, fühlt er sich mehr verbunden und ein emotionaler Effekt wird ausgelöst. Den Trend des Draußen seins sollten die Spitzenrestaurants nutzen und auch draußen Sitz- und Essmöglichkeiten anbieten. Somit werden die Spitzenrestaurants den aktuellen Kundenwünschen gerecht. Die ausgewählte Klientel ist absolut neuorientiert und wird sich durch die außergewöhnlichen Gerichte angesprochen fühlen. Da sie neben dem Wunsch nach Vergnügen auch konventionell aufgestellt ist, wird sie das Zusammenspiel von deutschen Wurzeln in den Gerichten zusammen mit moderner Kreativität befürworten. Das Ambiente sollte an dieser Stelle auch auf die jüngere Zielgruppe ausgerichtet werden. Zudem werden konventionelle Umgangsformen gewünscht. Das soziale Bewusstsein, welches auch durch den Wunsch nach Zugehörigkeit der Klientel ausgedrückt wird, sollte genutzt werden. Den Gästen soll eine angenehme Atmosphäre geboten werden, in der sie ihre sozialen Kontakte pflegen können. Die Restaurants können dabei als eine Art Wohnzimmer betrachtet werden und sollten Gäste auch als Solches ansprechen, damit sie mit ihren Freunden sich dort niederlassen, weil sie sich wohl fühlen. Der Wandel der Familienformen spielt dabei eine wichtige Rolle. So sollte bedacht werden, dass traditionelle Familienformen weniger werden und sich die Haushaltsgrößen verringern. Folglich sind nicht mehr die traditionellen Familien als Klientel im Vordergrund, sondern vermehrt Gruppen oder Paare. Durch den Abbau des Risikos, dass alternative Familienformen vernachlässigt werden könnten, wird auch die Schwäche der begrenzten Kli-

entel abgebaut, denn es wird mit einem Weitwinkel vermehrt auf Gruppen eingegangen.

Der hohe Lebensstandard der Bevölkerung, aber auch der jungen Generation in Deutschland, der sich aus europaweit vergleichenden hohem Einkommen und einer geringen Arbeitslosenquote der Gesamtbevölkerung, aber auch der Jugendlichen zusammensetzt, kann als Chance für die Spitzengastronomie gesehen werden. In Kombination mit dem vermehrt aufkommenden sozialen Bewusstsein, ist eine Grundlage geschaffen, dass Personen nicht mehr überwiegend nach materiellen Gütern streben, sondern sich auch auf immaterielle Güter besinnen, wie mit Freunden zusammen zu sein und Geld für Restaurantbesuche auszugeben. Die Klientel des Adaptivpragmatischen Milieu ist hedonistisch orientiert. Sie möchte besonderes Vergnügen auf konventioneller Ebene. Ein Besuch in einem Spitzenrestaurant spricht sie dabei an. Wenn sie die Möglichkeit nutzen, ein Spitzenrestaurant aufzusuchen, da es ihren Vorstellungen entspricht, strahlt diese Begeisterung nach außen. Es werden auch bei anderen Personen, innerhalb, aber auch außerhalb Deutschlands, Bedürfnisse geweckt, die sich nach außen verbreiten – hier: deutsche Spitzenrestaurants aufzusuchen - und Bedürfnisse wollen gesättigt werden.

Durch eine Vermarktungsstrategie soll die Klientel richtig angesprochen werden. Daraus folgend kann die Klientel der Spitzengastronomie eine höhere Aufmerksamkeit auch innerhalb der Nation bringen. Etabliert sich die Spitzengastronomie als wertvolles Esserlebnis und wird dadurch die Esskultur geschult, kommt ihr eher eine Betrachtung als Kulturgut nach. Diese größere Anerkennung kann durch die Zentrale des deutschen Tourismusverbandes genutzt werden und diese kann die deutsche Gastronomie, besonders die deutsche Spitzengastronomie besser als Tourismusattraktion vermarkten und somit deren internationalen Bekanntheitsgrad erhöhen. Erst dann erreicht die deutsche Spitzengastronomie ihre gewünschte Positionierung auf dem internationalen Markt.

5.3.2 Vermarktungsansätze

Um zunächst bei der deutsch gewählten Klientel eine höhere Aufmerksamkeit zu erlangen, bedarf es einem neuen Marketingkonzeptes, denn Führer wie der Mische-

lin-Guide scheinen bei den jüngeren Personen, wie aus der Umfrage erkenntlich, noch wenig auszurichten. Die Umsetzung der Marketingidee sollte von einem Verband aus gesteuert werden. Da sich die deutsche Zentrale für Tourismus auf die Vermarktung Deutschlands als Reiseland spezialisiert hat, wäre der Vorschlag gegeben, dass diese sie die Aktion leiten sollte.

Die Frage ist also, wie aus der Marke der *deutschen Spitzengastronomie* etwas Modernes, Schillerndes, Glänzendes gemacht werden kann, dennoch verknüpft mit „scheinbar alten“ Wurzeln, nämlich deutscher Tradition, um es jungen Gästen attraktiv zu machen.

Soziale Netzwerke sollten zur Verbreitung der optimal gewählten Werbebotschaften genutzt werden, um den Wert der Marke *deutsche Spitzengastronomie* zu steigern. Ein aussagekräftiger Slogan soll für Aufmerksamkeit sorgen und junge Leute ansprechen. Doch bevor es dazu kommt, ist ein Konzept zu durchdenken, was vermarktet und angepriesen werden soll.

Eine Idee hierfür wäre, wie auch bereits das System nach den Michelin-Brüdern oder nach Gault Millau, dass ein Bewertungssystem eingeführt wird, dass online abrufbar ist und besonders junge Leute anspricht; eine Kategorisierung, die sich auf bereits mit Auszeichnungen versehene Spitzenrestaurants bezieht und solche hervorhebt, die sich besonders für junge Leute eignen. Diese Auszeichnung kann im Sinne „neuer Sterne“ stehen, die die *neue Generation* des *Originals* der *deutschen Spitzenküche* deklarieren soll.

Durch eine sehr gut in sozialen Netzwerken publizierte Homepage sollen, ähnlich wie auf bereits existierenden Seiten, Restaurants ausgezeichnet werden – ganz im Sinne der Website *Restaurant Ranglisten.de*. Eine derartige Publizierung ermöglicht potenziellen Gästen einen leichten Überblick über Spitzenrestaurants, die zum einen eine unkomplizierte Atmosphäre und auch ein an jüngere Leute angepasstes Preis-Leistungsverhältnis bieten. Eine Art neues Sternesystem, welches gezielt für junge Leute existiert, bringt neuen Schwung und weckt Interesse bei neuen Kundengruppen. Gerade im Onlinesektor werden beste Vermarktungsansätze gesehen unter anderem auch durch Videos über YouTube, die sich schnell verbreiten können.

Restaurants sollen somit animiert werden, sich auf junge Leute einzustellen. Vielleicht könnte durch staatliche Unterstützung (Voraussetzung ist die Unterstützung der deutschen Zentrale für Tourismus und nach und nach die Anerkennung der deutschen Esskultur als Kulturgut) eine Ermäßigung des Preises für Studenten eingeführt werden oder die Deutsche Zentrale für Tourismus verlost im Zusammenhang mit der Einführung dieses Marketingkonzepts Gutscheine (ähnlich wird es bereits in China für touristische Attraktionen gehandhabt, um die Wirtschaft anzukurbeln), die für das nächstgelegene Spitzenrestaurant gelten sollen. Damit werden nicht nur die Spitzenrestaurants gestärkt, sondern auch die Sicht auf das Spitzengastronomiegewerbe und Deutschlands Touristikattraktion verändert. Ein Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung eines neuen Ambientes schaffte die Kleidungsmarke Orsay, durch eine gezielte Farbauswahl und eine Ausdünnung des Sortiments in den Läden. Ihr gelang der Wandel von einer flippigen Jugendmarke zu einer nicht billig wirkenden Marke für junge Erwachsene in einem niedrigen Preissegment.

Die zuvor beschriebene Bewertungskampagne des Verbandes soll nicht zuletzt den Anreiz erhöhen, die Restaurants selbst zu einem größeren Engagement zu bewegen. Daraus lässt sich zudem eine größere Aufmerksamkeit für die gesamte Branche ableiten, das heißt die Unique Selling Proposition eines jeden Gastes soll gegenüber der Marke *deutsche Spitzengastronomie* erhöht werden. Somit wird nicht zwangsläufig mit Spitzengastronomie ein überhöhtes Preisniveau assoziiert, sondern der Qualität entsprechend; mehr Personen werden dieser auf diese Weise Beachtung schenken und sich für einen Anbieter der Spitzengastronomie entscheiden. Eine hohe Aufmerksamkeit dieser gering profitablen Branche soll dadurch auch zu einer Akzeptanz als Kulturgut und dessen Förderung führen und das Bewusstsein für die deutsche Esskultur stärken - als eine Initiative des Deutschen Bundes, auch zur Förderung der Wirtschaft.

Das Ganze wird zwar als Initiative bzw. von der deutschen Zentrale für Tourismus angestoßen, jedoch entwickelt es sich dann bei richtiger Umsetzung zu einem Selbstläufer; ähnlich wie es am Beispiel von Red Bull gezeigt wurde. Zunächst hat nur eine kleine Gruppe Zugang, dadurch wird die Neugierde der Personen aus

anderen Kreisen geweckt, Loyalität stellt sich ein und gute Erfahrung spricht sich herum - auch über die Ländergrenzen hinweg.

6 Fazit und Ausblick

Die Gastronomiebranche wird in Deutschland nicht als Kulturgut gefördert und auch nicht als solche verstanden. Die Gastwirte in Deutschland legen ein Konkurrenzdenken an den Tag. Ebenso ist dies in der Spitzengastronomie zu beobachten. Zudem durchläuft die deutsche Spitzengastronomie einen Identitätsfindungsprozess, der sie im Vergleich zu Küchen in anderen Ländern abheben soll. Denn bisher ist noch stark ein Einfluss der französischen Spitzenküche zu spüren, der lange Zeit als Richtlinie der Gourmet-Köche galt. Der Mangel an eigener Identität führt dazu, dass im Ausland kein klares Bild von der deutschen Spitzenküche herrscht.

Die deutsche Spitzengastronomie steht also vor vielen Problemen. Sie besitzt offenbar nicht genug Wiedererkennungswert aufgrund mangelhafter Esserlebnisse für (potenzielle) Gäste und ist daraus folgend auch international noch wenig bekannt. Die Esskultur ist in Deutschland als solches noch nicht oder noch wenig verankert, was aus der Arbeit geschlussfolgert werden kann. Zudem arbeitet die deutsche Spitzengastronomie noch wenig oder gar nicht zusammen mit der Tourismusbranche, um Touristen als Ganzes zu locken. Indessen verfolgt jeder Gastronom seine eigene Philosophie, ohne sich mit Kollegen abzusprechen, ohne ein gesamtes Konzept gemeinsam zu erarbeiten; und übersieht somit, dass genau das Vorteile schaffen könnte. Das Konkurrenzdenken herrscht innerhalb Deutschlands vor, anstatt sich als eine Gemeinschaft mit demselben Ziel zu sehen. All das kann durch eine bloße Marketingkampagne nicht gelöst werden. Um die deutsche Spitzengastronomie in einem internationalen Kontext richtig zu positionieren, bedarf es einem langen sicheren und konsequenten Weg und der Zusammenarbeit aller. Vielleicht kann ein solcher Zusammenhalt nicht unmittelbar erzielt werden, aber ein Verband kann als Vorreiter die Hand über alle Geschehnisse halten, ohne direkt in den Alltag einzugreifen. Es sollte den Gastronomen vor Augen gehalten werden, dass der Spitzengastronomie-Tourismus für Deutschland, aber auch besonders für die Branche von Vorteil wäre.

Der Verlauf dieser Arbeit zeigte, dass die aktuelle Positionierung der deutschen Spitzenküche geändert werden sollte. Viele Chancen lassen sich nutzen, Risiken sollten eingedämmt, Stärken genutzt und Schwächen definitiv abgebaut werden. Eine Erweiterung der Klientel sollte erzielt werden - zunächst innerhalb Deutschlands, aber auch international. Diesbezüglich benötigt sie ein größeres Bewusstsein innerhalb Deutschlands für Essen als Kulturgut, um Bedürfnisse zu wecken; aber vor allem eine eigene Identität der deutschen Spitzenküche, die als Aushängeschild dienen und mit der geworben werden kann, um Loyalität zu erzielen.

Es ist vorauszusehen, dass zunächst der Identitätsfindungsprozess noch einige Jahre andauern wird. Die Spitzenköche sollten durch Verbände unterstützt werden und sich absprechen, um diesen Prozess voran zu treiben. Aufgrund des hohen Konkurrenzdenkens wird sich das jedoch nicht als einfach herausstellen.

Die Arbeit gab einen sehr guten Einblick in die Verhältnisse, der deutschen Spitzengastronomie. Es wurden Ansätze zur Verbesserung der aktuellen Situation gegeben und bei richtiger Umsetzung kann die vorgeschlagene Strategie zur internationalen Positionierung zum Erfolg führen. Der Weg wird jedoch lang sein und der Anstoß kann nicht nur von den Gastronomen allein kommen, sondern sollte staatlich gefördert werden, um das wirtschaftliche Wachstum der Branche voran zu treiben und sich damit international etablieren zu können.

VII Literaturverzeichnis

A. Monografien, Beiträge in Handbüchern und anderen Sammelwerken sowie Artikel in Periodika

Chossat, V., Gergaud, O. (Expert Opinion, 2003): Expert Opinion and Gastronomy: The Recipe for Success, in Journal of Cultural Economics, 2003, S. 127 – 141.

Dörrbecker, K., Fissenewert-Godmann, R. (Strategiefindung, 2001): Wie Profis PR-Konzeptionen entwickeln. Das Buch zur Konzeptionstechnik, 4., Frankfurt am Main, Deutschland, 2001.

Huff, A. S., Floyd, S. W., Sherman (Strategic Management, 2009): Strategic Management. Logic & Action. Hoboken, NJ, USA, 2009.

Güida, J. J. (Mikroökonomie, 2009): Mikroökonomie und Management – Die Grundlagen, Stuttgart, Deutschland, 2009.

Hill, C. W. L., Jones, G. R. (Strategic Management, 2012): Theory of Strategic Management: with cases, 10., Independence, Ky., USA, 2012.

Huter, J., Eichhorn, L. (Spitzengastronomie, 2005): Spitzengastronomie in Deutschland, in Statistisches Monatsblatt Baden-Württemberg, 2005, S. 3-13.

Leahy, R. (Marketing Management, 2012): Marketing Management, Cork Institute of Technology, Irland, Marketing Management Jahr 3 Business Studies, 2012.

Lüth, M., Spiller, A. (Qualitätssignalisierung, 2003): Qualitätssignalisierung in der Gastronomie, Institute für Agrarökonomie der Universität Göttingen, 2003.

O`Sullivan, N. (Strategic Management, 2012): Strategic Management, Cork Institute of Technology, Irland, Strategic Management Jahr 4 Business Studies, 2012.

Scheuermann, I. (Spitzengastronomie im Wandel, 2010): Die deutsche Spitzengastronomie im Wandel – Studie über die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf

die deutsche Spitzengastronomie im 1. und 2. Quartal 2009, Aalen, Deutschland, 2010.

Stonehouse, G., Campbell, D., Hamill, J. (Strategy and Management, 2004): Global and Transnational Business: Strategy and Management, 2., Chichester, Großbritannien, 2004.

Thomas, P., Schabmüller, K., Weber, R. (Luxusbranche, 2009): Kratzer in der Glitzerwelt der Luxusbranche vor allem Schmuck- und Uhrenhersteller betroffen – Hermès krisenresistent, in Börsen-Zeitung, 2009, S. 10-11.

B. Internetquellen

AHGZ online (Trinkwasser, 2013): Trinkwasser im Restaurant erwünscht. <http://www.ahgz.de/marktdaten/trinkwasser-im-restaurant-erwuenscht,200012202018.html>, 09.07.2013.

Ahrens, W. (Reiseländer gemäß UNWTO, 2013): Beliebteste Reiseländer gemäß UN-Welttourismusorganisation (UNWTO) 2010, 2011. <http://hotelier.de/news/tourismus/tourismusnews/38136/Rangliste-Ranking-beliebteste-Reiselaender-gemaess-UN-Welttourismusorganisation>, 23.07.2013.

A-Rosa (Sebastian Zier, 2013): Gourmetrestaurant La Mer. <http://resort.a-rosa.de/sylt/kulinarik/gourmetrestaurant-la-mer-2-michelin-sterne/>, 04.07.2013.

Arte (Mekka der Gourmets, 2012): Doku: Tokio, das neue Mekka der Gourmets. http://www.youtube.com/watch?v=EBXP_lj7naw, 14.07.2013.

Benad, J. (Mehrwertsteuer Gastronomie, 2013): Mehrwertsteuer Gastronomie. <http://www.dehoga-bundesverband.de/branchenthemen/dehoga-standpunkte/mwst-gastronomie/>, 23.05.2013.

Bergmann, M. (Regional statt international, 2011): Regional statt international: Heimat macht Marken erfolgreich. http://www.serviceplan.com/blog_de/2011/10/regional-statt-international/, 29.07.2013.

Botschen, G. (Neuburger, 2007): Sagen Sie niemals Leberkäse zu ihm, es ist ein Neuburger. http://www.absatzwirtschaft.de/content/_p=1004040,an=120701021, 11.06.2013.

BPB (Welt-Bruttoinlandsprodukt, 2009): Welt-Bruttoinlandsprodukt. <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52655/welt-bruttoinlandsprodukt>, 23.07.2013.

Brandtner, M. (6 Königswege, 2005): Branding: Die 6 Königswege zur Markenpositionierung. <http://www.michaelBrandtner.com/pdf/Markenpositionierung.pdf>, 11.06.2013.

Brandtner, M. (Starke Marke, 2003): Bauchgefühl entscheidet: Warum starke Marken so wichtig für den Unternehmenserfolg sind. http://www.michaelBrandtner.com/pdf/bauchgefuehl_Brandtner.pdf, 10.06.2013.

Briegert, E.; Hochgeschurtz, T. (Wettbewerbsanalyse, 2011): Wettbewerbsanalyse nach Porter. <http://www.briegert-hochgeschurtz.com/index.php/uh27-wettbewerbsanalyse-porter-five-forces.html>, 12.06.2013.

Buggisch, C. (Nutzerzahlen, 2013): Social Media Nutzerzahlen Deutschland Update 2013. <http://buggisch.wordpress.com/2013/01/02/social-media-nutzerzahlen-in-deutschland-update-2013/>, 08.07.2013.

Bundesministerium (Politische Stabilität, 2013): Die lebendige deutsche Demokratie. <http://www.make-it-in-germany.com/make-it/deutschland-portrait/politik-und-eu/>, 26.06.2013.

Coulmas, F. (Kinderlos, 2007): Japan im demografischen Wandel - Kinderlos und ratlos. http://www.dijtokyo.org/doc/poe104_Coulmas.pdf, 23.07.2013.

Das Management-Portal (Porters Biografie, 2013): Biografie von Porter. http://www.ephorie.de/porter_biographie.htm, 11.05.2013.

DEHOGA Bundesverband (Trends, 2013) Trends in Gastronomie und Hotellerie. <http://www.dehoga-bundesverband.de/daten-fakten-trends/trends-und-rankings/>, 25.06.2013.

DEHOGA (Umsatzentwicklung 2009, 2010): Umsatzentwicklung im Gastgewerbe erstes Quartal 2010 und Gesamtjahr 2009. http://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Inhaltsbilder/Daten_Fakten_Trends/Zahlespiegel_und_Branchenberichte/Zahlenspiegel/Zahlenspiegel_1_Quartal_2010.pdf, 16.07.2013.

Der Spiegel online (Reiseländer, 2011): Beliebteste Reiseländer der Welt: China verdrängt Spanien von Rang drei. <http://www.spiegel.de/reise/aktuell/beliebteste-reiselaender-der-welt-china-verdraengt-spanien-von-rang-drei-a-741946.html>, 09.07.2013.

Der Spiegel online (Gourmet-Hauptstadt, 2011): Neuer Michelin-Führer: Tokio ist Gourmet-Hauptstadt der Welt. <http://www.spiegel.de/reise/aktuell/neuer-michelin-fuehrer-tokio-ist-gourmet-hauptstadt-der-welt-a-800820.html>, 14.07.2013.

Der Stern (Deutsches Trinkwasser, 2012): Deutsches Trinkwasser erhält Note „sehr gut“. <http://www.stern.de/ernaehrung/bericht-des-umweltbundesamts-deutsches-trinkwasser-erhaelt-note-sehr-gut-1775689.html>, 09.07.2013.

Die Bundesregierung (Nachhaltigkeitsstrategie, 2013): Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie. http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Nachhaltigkeitsstrategie/1-die-nationale-nachhaltigkeitsstrategie/nachhaltigkeitsstrategie/_node.html, 17.07.2013.

DdEU für die CH und das FL (EU Mitgliedsstaaten, 2013): EU Mitgliedsstaaten. http://eeas.europa.eu/delegations/switzerland/what_eu/eu_memberstates/index_de.htm, 15.06.2013.

Die Welt (Frankreich, 2013): Frankreich gehen die Michelin-Sterne aus. <http://www.welt.de/lifestyle/article12661019/Frankreich-gehen-die-Michelin-Sterne-aus.html>, 20.06.2013.

Die Zeit online (Lohnabstand, 2012): Frauen verringern Lohnabstand leicht. <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-03/schlusslicht-gehaltsunterschied-deutschland>, 26.07.2013.

DW-TV (Anders, 2012): Karlsruhe Turmberg ganz „Anders“.
<http://www.youtube.com/watch?v=8dJXCBldooU>, 26.07.2013.

DW-TV (Geschmackssache, 2011): Serie „Geschmackssache(n)“ – 5 – Die Trends in der deutschen Spitzenküche | euromaxx.
http://www.youtube.com/watch?v=-CMv_bOI1xQ, 08.06.2013.

DW-TV (Sebastian Zier, 2011): Der deutsche Koch-Aufsteiger des Jahres Sebastian Zier | euromaxx. <http://www.youtube.com/watch?v=p6kJslAtSag>, 04.07.2013.

DW-TV (Thomas Bühner, 2011): Der neue Drei-Sterne-Koch Thomas Bühner | euromaxx. http://www.youtube.com/watch?v=qNG2eI_-h70, 04.07.2013.

DW-TV (Tim Raue, 2010): Der Sternekoch Tim Raue | euromaxx.
<http://www.youtube.com/watch?v=aCIHHJ7D4Ak>, 04.07.2013.

DW-TV (Wirtschaftliches Risiko, 2010): Wirtschaftliches Risiko Sterneküche | Made in Germany. <http://www.youtube.com/watch?v=bHBcZWcub94>, 14.07.2013.

Europäische Kommission (Reiseziel Europa, 2011): Europa – wichtigstes Reiseziel der Welt: ein neuer politischer Rahmen für den europäischen Tourismus.
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0352:FIN:DE:PDF>, 19.06.2013.

Europäische Union (Gründungsmitglied, 2013): Deutschland.
http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/germany/index_de.htm, 21.06.2013.

European Commission (HDI, 2010): Human Development Index trends, 1980-2010. http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_EN_Table2.pdf, 23.07.2013.

European Commission (HDI, 2013): Glossar: Index der menschlichen Entwicklung (HDI).

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:Human_development_index_\(HDI\)/de](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:Human_development_index_(HDI)/de), 21.06.2013.

European Commission (Tourism, 2013): Tourism EU policy – background.
<http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/background/>, 21.06.2013.

Eat Smarter (Ali Güngörmüs, 2013): Ali Güngörmüs.
<http://eatsmarter.de/lexikon/koeche/ali-guengoermues-biografie>, 01.07.2013.

Firlus-Emmrich, T. (Heimat auf Zeit, 2013): Boardinghäuser – Heimat auf Zeit für die neuen Nomaden. <http://www.wiwo.de/erfolg/trends/boardinghaeuser-heimat-auf-zeit-fuer-die-neuen-nomaden-/7751062.html>, 23.07.2013.

Fürweger, W. (Story, 2012): Die Red Bull Story.
http://www.ueberreuter.at/fileadmin/ureuter/6_Leseproben_Web/9783800075454_Leseprobe.pdf, 09.06.2013.

Ginten, E. A. (Tourismus-Trend Asien, 2008): Die Reise geht vorerst nach Asien. <http://www.welt.de/regionales/berlin/article1758178/Die-Reise-geht-vorerst-nach-Asien.html>, 14.07.2013.

Gourmetwelten (Liste, 2013): Michelin-Führer vergibt drei Sterne nach St. Tropez – die Liste. http://www.nikos-weinwelten.de/beitrag/michelin_frankreich_2013_alle_sternerestaurants/, 20.06.2013.

Gürsel, E. (Regionalprodukte, 2013): Der Schmu mit der Norddeutschen Kaffeebohne. <http://www.zeit.de/wirtschaft/2013-01/regionale-lebensmittel-mogelpackung-marketing>, 25.06.2013.

Haller, P., Elvermann, N., Schulze, T. (Macht der Marke, 2010): Macht der Marke – virales Marketing verleiht Red Bull Flügel.
<http://books.google.de/books?id=crj2N4lnB5wC&pg=PA21&dq=Die+red+bull+s+to-ry&hl=de&sa=X&ei=QiO0UZa3Bej17AbB1IDgBQ&ved=0CE0Q6AEwAw#v=onepage&q=DieProzent20redProzent20bullProzent20story&f=false>, 08.06.2013.

Handelsblatt (Drei-Sterne-Restaurants, 2012): Erstmals zehn Drei-Sterne-Restaurants in Deutschland.

<http://www.handelsblatt.com/panorama/lifestyle/gastronomie-erstmals-zehn-drei-sterne-restaurants-in-deutschland/7358918.html>, 27.07.2013.

Hapag-Lloyd (Auf See, 2010): Sterneküche auf hoher See – Restaurant Dieter Müller an Bord der MS Europa. <http://www.youtube.com/watch?v=K7kYo0-jey8>, 13.07.2013.

Harvard Business Publishing (Interview, 2008): The Five Competitive Forces That Shape The Industry. http://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw, 11.05.2013.

Haufe (AWA, 2013): Internetnutzung steigt auf 83 Prozent. http://www.haufe.de/marketing-vertrieb/online-marketing/awa-internetnutzung-steigt-auf-87-prozent_132_186836.html, 08.07.2013.

Hensley, S., Niebaum, K. L. (Restaurant Association State, 2012): National Restaurant Association State of the Union Response. <http://www.restaurant.org/Pressroom/Press-Releases/National-Restaurant-Association-State-of-the-Union>, 23.07.2013.

Hoch, J. E., Wegge, J., Schmidt, K. (Führen, 2009): Führen mit Zielen. http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/files/Fuehren_mit_Zielen.pdf, 22.07.2013.

Hoffmann, H. (Innovation, 2010): Innovation mit regionalen Produkten und biologischer Vielfalt in der Spitzengastronomie der Region Berlin-Brandenburg. <http://www.bfn.de/fileadmin/MDB/documents/ina/vortraege/2010-Bioregional-Hoffmann.pdf>, 11.07.2013.

Jones, G. V., White, M. A., Cooper, O. R. (Global Wine Quality, 2005): Climate Change and Global Wine Quality. http://www.recursoseenologia.com/docs/2005/2005_climate_change_and_global_wine_quality.pdf, 16.06.2013.

JRE (History, 2013): History. <http://jre.net/en/page/72/history>, 01.07.2013.

JRE (Philosophie, 2013): Die Philosophie. <http://jeunes-restaurateurs.de/philosophie.html>, 01.07.2013.

K&T Knowledge & Trends GmbH (Strategieumsetzung): Strategieumsetzung. <http://www.strategieumsetzung.com/content/erfolgreiche-strategieumsetzung>, 22.07.2013.

Karagiannopoulos, G. D., Georgopoulos, N., Nikopoulos, K. (Porter's five forces model, 2005): Fathoming Porter's five forces model in the internet era. http://www.emeraldinsight.com/content_images/fig/2720070605001.png, 27.05.2013.

Kulturpolitische Gesellschaft e.V. (Tourismus, 2013): Europa Fördert Kultur. <http://www.europa-foerdert-kultur.info/bereich.php?&nav1=politik07>, 20.06.2013.

Le Matin (Tim Raue, 2013): Sra Bua by Tim Raue im Adlon Berlin. <http://lematin.de/gastronomie/698-sra-bua-by-tim-raue-im-adlon-berlin>, 04.07.2013.

Loftus, J. (Chinas Senioren, 2012): „Lerne erst laufen, bevor du lossprintest!“ Die katholische Kirche und die Fürsorge für Chinas Senioren. http://www.chinazentrum.de/fileadmin/redaktion/China_heute_176_Loftus._Die_katholische_Kirche_und_die_F%C3%BCrsorge_f%C3%BCr_Chinas_Senioren.pdf, 23.07.2013.

Lücke, R. (Neue Standards, 2008): Gourmetführer Michelin setzt neue Standards. <http://www.welt.de/lifestyle/article2027559/Gourmetfuehrer-Michelin-setzt-neue-Standards.html>, 20.06.2013.

Marke.at (Geschichte Red Bull, 2013): Wussten Sie schon? – Geschichte und Mythos der Marke Red Bull. http://www.marke.at/content/knowledgebase/did_you_know/dyk_detail.asp?dykid=110, 08.06.2013.

Michelin (Guide-Kenntnis, 2012): Kennen Sie den MICHELIN wirklich?
<http://restaurant.michelin.de/guide-michelin/hinter-den-kulissen-des-guide-michelin/kennen-sie-den-guide-michelin-wirklich>, 16.06.2013.

Millward Brown (BrandZ Top 100, 2013): BrandZ Top 100 Brand Ranking.
<http://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=6&year=627>, 10.06.2013.

Mühl, M. (Mehrwertsteuersätze, 2013): Mehrwertsteuersätze.
http://www.mehrwert-steuer.de/tipp/mehrwertsteuer_saetze.php, 20.06.2013.

Müller, F. (Regionale Produkte, 2013): Regionale Produkte und Direktvermarktung – Der Geschmack von Heimat. <http://www.geozeit.de/thema/ernaehrung/der-geschmack-von-heimat.html?type=98>, 25.06.2013.

Nyfeler Consulting (Strategiefindung, 2003): Die Strategiefindung und Umsetzung. <http://www.nyfeler.com/pdf/Strategiefindung.pdf>, 22.07.2013.

o. V. (Demografische Herausforderungen China, 2009): Ein-Kind-Politik, Überalterung, Geschlechterungleichgewicht und Arbeitskräftemangel: Wachsende demographische Herausforderungen in China. <http://www.kooperation-international.de/detail/info/ein-kind-politik-ueberalterung-geschlechterungleichgewicht-und-arbeitskraeftemangel-wachsende-dem.html?cHash=34ab52bdd1bf21473eb146fade0b728a&type=1&filename=PDF-Export.pdf&attachment=1>, 23.07.2013.

o. V. (La Cucina, 2010): Drei Sterne Koch Dieter Müller bei La Cucina in Schweinfurt. http://www.youtube.com/watch?v=iTg_IgxR6nE, 13.07.2013.

o. V. (Dimensions of Culture, 2006): Dimensions of Culture.
http://www.sagepub.com/upm-data/11711_Chapter7.pdf, 12.06.2013.

o. V. (MS Europa): MS Europa – Ihre schönste Yacht der Welt. http://www.hlkf-extra-net.de/fileadmin/user_upload/medien/Vertrieb/pdf/Einzelseiten_PLF_2012_deutsch-EUR.pdf, 13.07.2013.

o. V. (Tourismusförderung USA, 2012): Obama initiiert Tourismusförderung. <http://theeasyway.com/blog/2012/02/28/obama-initiiert-tourismusfoerderung/>, 23.07.2013.

PESTEL Analysis (Economic, 2013): Economic Pestel Analysis Tool. <http://www.pestel-analysis.com/content/economic-pestel-analysis-tool>, 27.05.2013.

PESTEL Analysis (PESTEL Analysis, 2013): PESTEL Analysis. <http://pestel-analysis.com/>, 27.05.2013.

PESTEL Analysis (Political, 2013): Political Pestel Analysis Tool. <http://www.pestel-analysis.com/content/political-pestel-analysis-tool>, 27.05.2013.

PESTEL Analysis (Social, 2013): Social Pestel Analysis Tool. <http://www.pestel-analysis.com/content/social-pestel-analysis-tool>, 27.05.2013.

Porter, M. E., (Competitive Forces, 2008): The Five Competitive Forces That Shape Strategy. <http://www.asec-sldi.org/dotAsset/292822.pdf>, 21.04.2013.

Recklies, D. (Porters 5 Forces, 2001): Porters Fünf Wettbewerbskräfte. http://www.themanagement.de/Ressources/P5F.htm#_Toc506359953, 11.06.2013.

Recklies, D (Value Chain, 2001): The Value Chain. http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/ValueChain.pdf, 13.06.2013.

Red Bull (Geschichte, 2013): Red Bull verleiht Flügel: Seit mehr als 25 Jahren und in mehr als 165 Ländern. <http://energydrink-de.redbull.com/geschichte-red-bull>, 08.06.2013.

Reichling, M. (Bewirtungsaufwendungen, 2011): Bewirtungsaufwendungen für Gastwirte. http://blog.steuerberaten.de/unternehmen/12_3527_bewirtungsaufwendungen-fur-gastwirte/, 25.06.2013.

Reuters (US-Website, 2010): Facebook überholt Google als meistgenutzte US-Webseite. <http://www.zeit.de/digital/internet/2010-12/facebook-google-usa>, 08.07.2013.

Sachverständigenrat (Demografischer Wandel, 2011): Die Herausforderungen des Demografischen Wandels. http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/Expertisen/2011/expertise_2011-demografischer-wandel.pdf, 12.06.2013.

Sinus (Sinus-Milieus 2011, 2011): Informationen zu den Sinus-Milieus 2011. http://www.sinus-institut.de/uploads/tx_mpdownloadcenter/Informationen_Sinus-Milieus_042011.pdf, 24.07.2013.

Sinus (Sinus-Milieus in Deutschland 2011, 2011): Die Sinus-Milieus in Deutschland. <http://www.sinus-institut.de/loesungen/>, 24.07.2013.

Soldwisch, B. (Kommunikationsmittel, 2011): Meistgenutzte Kommunikationsmittel. <http://www.bernhard-soldwisch-berlin.de/blog/meistgenutzte-kommunikationsmittel/>, 08.07.2013.

Statista (Arbeitslosenquote April, 2013): Arbeitslosenquote in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union im Mai 2013 (saisonbereinigt). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/160142/umfrage/arbeitslosenquote-in-den-eu-laendern/>, 20.07.2013.

Statista (BIP 2012, 2013): Bruttoinlandsprodukt (BIP) in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union in jeweiligen Preisen im Jahr 2012 (in Milliarden Euro). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/188776/umfrage/bruttoinlandsprodukt-bip-in-den-eu-laendern/>, 23.07.2013.

Statista (Bruttomonatsverdienst EU 2008, 2013): Bruttomonatsverdienst (in Euro) je Vollzeiteinheit* in der Europäischen Union 2008. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/183571/umfrage/bruttomonatsverdienst-in-der-eu/>, 25.07.2013.

Statista (Einstellung zum Thema Essen, 2013): Einstellungen und Vorlieben zum Thema Essen & Trinken, Genuss und Restaurantbesuche in Deutschland im Jahr

2009. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/158461/umfrage/essen-und-trinken---einstellungen-und-vorlieben-2009/>, 12.07.2013

Statista (Gesamtbevölkerung der EU-Mitgliedsstaaten, 2013): Gesamtbevölkerung in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union im Jahr 2012 und Prognose für 2050 (in Millionen Einwohner).

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/164004/umfrage/prognostizierte-bevoelkerungsentwicklung-in-den-laendern-der-eu/>, 17.07.2013.

Statista (Inflationsraten Mai, 2013): Inflationsraten in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union im Juni 2013 (gegenüber dem Vorjahresmonat).

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/217052/umfrage/inflationsraten-in-den-laendern-der-eu-monatswerte/>, 20.07.2013.

Statista (Jugendarbeitslosigkeit, 2013): Jugendarbeitslosenquote in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union im Mai 2013 (saisonbereinigt).

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/74795/umfrage/jugendarbeitslosigkeit-in-europa/>, 20.07.2013.

Statista (Michelin-Sterne-Restaurants in Deutschland, 2012): Anzahl der Michelin-Sternrestaurants in Deutschland 2012.

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/158634/umfrage/michelin-sternerestaurants-in-deutschland/>, 20.06.2013.

Statista (Nachhaltigkeit, 2011): Welche nachhaltigen Anwendungen nutzen Sie bereits in Ihrem gastronomischen Unternehmen?.

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/182467/umfrage/nutzung-von-nachhaltigen-anwendungen-von-unternehmen-im-gastgewerbe/>, 17.07.2013.

Statista (Preissteigerung Mai, 2013): Preissteigerung für ausgewählte Waren und Dienstleistungen im Juni 2013 (gegenüber Vorjahresmonat).

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1048/umfrage/preissteigerung-fuer-ausgewaehlte-waren-und-dienstleistungen/>, 16.07.2013.

Statista (Umsätze 2006-2012, 2013): Entwicklung der Umsätze im Gastgewerbe in Deutschland von 2006 bis 2012 (gegenüber Vorjahr).

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/77834/umfrage/umsatz-gastgewerbe-in-deutschland/>, 16.07.2013.

Statista (Umsätze 2012-2013, 2013): Veränderung des Umsatzes im Gastgewerbe in Deutschland von Mai 2012 bis Mai 2013 (ggü. Vorjahresmonat).

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/75397/umfrage/veraenderung-umsatz-im-gastgewerbe/>, 16.07.2013.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Regionalatlas Bevölkerung,

2013): Regionalatlas Deutschland. Indikatoren des Themenbereichs „Bevölke-

rung“. [https://www-genesis.destatis.de/gis/genView?GenMLURL=https://www-](https://www-genesis.destatis.de/gis/genView?GenMLURL=https://www-genesis.destatis.de/regatlas/ai002-)

[genesis.destatis.de/regatlas/ai002-1.xml&SUBSET=2&COLORSCHEME=7&CAPS=false&STREAMS=false&CONTEXT=REGATLAS01](https://www-genesis.destatis.de/regatlas/ai002-1.xml&SUBSET=2&COLORSCHEME=7&CAPS=false&STREAMS=false&CONTEXT=REGATLAS01), 20.07.2013.

Statistisches Bundesamt (Bevölkerungsvorausberechnung, 2009): 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausrechnung.

<https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/>, 20.07.2013.

Statistisches Bundesamt (Bevölkerungsentwicklung, 2013): Bevölkerungsentwicklung.

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerung.html>, 20.07.2013

Statistisches Bundesamt (Familien mit Kindern, 2013): In Deutschland leben 8,1 Millionen Familien mit minderjährigen Kindern.

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/HaushalteFamilien/AktuellFamilien.html>, 17.07.2013

Statistisches Bundesamt (Haushalte & Familien, 2013): Haushalte und Familien.

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/HaushalteFami->

[lien/HaushalteFamilien.html](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/HaushalteFami-);jsessionid=36368BC498D3C273A6F319A6290C1151.cae4, 17.07.2013

Statistisches Bundesamt (Haushalte nach Haushaltsgröße, 2013): Haushalte nach Haushaltsgröße im Zeitvergleich.

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/HaushalteFamilien/Tabellen/Haushaltsgroesse.html>, 17.07.2013

Stocker, F. (Demographie China, 2013): Chinesische Bombe platzt zwischen 2015 und 2020. <http://www.welt.de/finanzen/article113340016/Chinesische-Bombe-platzt-zwischen-2015-und-2020.html>, 23.07.2013.

Stocker, F. (Rangliste Wirtschaftsnationen, 2012): Rangliste der Wirtschaftsnationen sortiert sich neu.

<http://www.welt.de/finanzen/geldanlage/article13920099/Rangliste-der-Wirtschaftsnationen-sortiert-sich-neu.html>, 23.06.2013.

Stoecker, C. (Soziales Netzwerk, 2013): Soziales Netzwerk: Facebook verliert junge Nutzer in Deutschland und USA.

<http://www.spiegel.de/netzwelt/web/nutzerzahlen-von-socialbakers-jugendwendet-sich-von-facebook-ab-a-892266.html>, 08.07.2013.

Strategic Management Insight (PESTEL, 2013): PEST &PESTEL Analysis.

<http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>, 27.05.2013.

Strohmann, C., Au, T. (Drei-Sterne-Restaurants, 2012): Die Drei-Sterne-Restaurants weltweit.

http://www.google.de/imgres?biw=1366&bih=667&tbm=isch&tbnid=fKwkpfURcUrdUM:&imgrefurl=http://www.sternefresser.de/specials/drei-sterne-restaurants-weltweit/&docid=y1Gb-0qJlCePBM&imgurl=http://www.sternefresser.de/typo3temp/pics/34499045b4.jpg&w=900&h=359&ei=z-_bUd3LHsTjOv3BgagN&zoom=1&iact=hc&vpx=193&vpy=399&dur=471&hovh=142&hovw=356&tx=134&ty=88&page=1&tbnh=94&tbnw=236&start=0&ndsp=27&ved=1t:429,r:8,s:0,i:104, 09.07.2013.

Subway (Deutschland, 2013): Deutschland. <http://www.subway-sandwiches.de/unternehmen/subway-auf-einen-blick/deutschland.html>, 10.07.2013.

Sztuka, A. (Branchenstrukturanalyse, 2013): Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter. [http://www.manager-wiki.com/index.php/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter#Bedrohung durch neue Wettbewerber](http://www.manager-wiki.com/index.php/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter#Bedrohung_durch_neue_Wettbewerber), 11.06.2013.

Tagesschau (Handelskonflikt, 2013): Handelskonflikt mit der EU. <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/china1812.html>, 16.07.2013.

Tarifhelfer (Durchschnittseinkommen, 2012): Durchschnittseinkommen in Deutschland im Europa-Vergleich. <http://www.tarifhelfer.de/finanzen/durchschnittseinkommen-deutschland-europa-vergleich/>, 26.07.2013.

Trois Etoiles (Sternrestaurants, 2011): Populäre Irrtümer über Sternrestaurants. <http://www.troisetoiles.de/restaurants/populaere-irrtuemer-ueber-sternerestaurants/>, 17.06.2013.

Vitrue (Top Social Brands, 2008): The Vitru 100 – Top Social Brands. <http://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=38&year=40>, 10.06.2013.

Wer Liefert was.de (Gastronomie, 2013): Rubriken zur Gastronomie. <http://www.wlw.de/treffer/gastronomie.html>, 10.07.2013

Wernicke, C. (US-Tourismusförderung, 2009): Debatte um Tourismus-Förderung. <http://www.sueddeutsche.de/reise/debatte-um-us-tourismusfoerderung-eintrittsgeld-fuer-amerika-1.36444>, 23.07.2013.

Yahong, L. (Tourismusförderung, 2009): Tourismusförderung durch Verteilung von Gutscheinen in Miyun bei Beijing. http://www.chinatoday.com.cn/ctgerman/stadte/txt/2009-04/23/content_192372.htm, 23.07.2013.

ZDF Heute.de (Jugendarbeitslosigkeit, 2013): Merkel: „Kluge Reformen“ gegen Jugendarbeitslosigkeit“. <http://www.heute.de/Merkel-Kluge-Reformen-gegen-Jugendarbeitslosigkeit-28643240.html>, 08.07.2013.

ZDF Mittagsmagazin (Türkischer Sternekoch, 2013): Deutsche Köche sind spitze.
<http://www.zdf.de/ZDFmediathek/hauptnavigation/live#/beitrag/video/1919656/Deutsche-Koche-sind-spitze>, 10.06.2013.

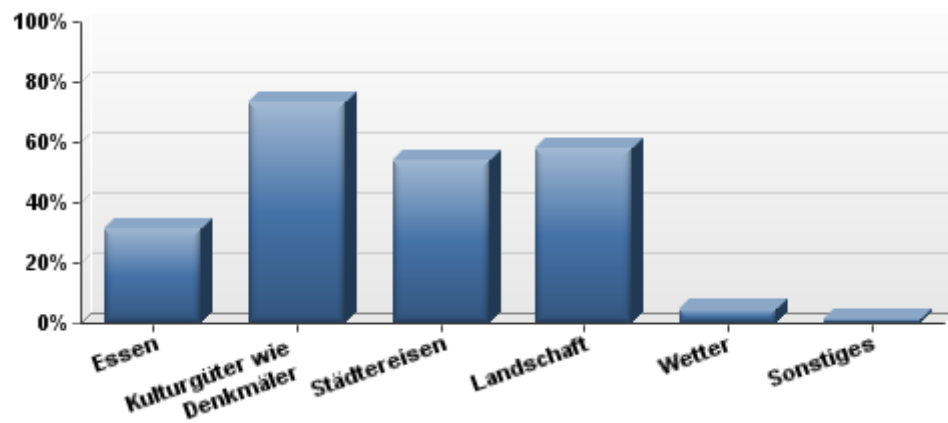
ZDF (Wie Deutschland lebt, Min. 1, 2013): Deutschland – Wie wir leben: 1. Menschen.
<http://www.zdf.de/ZDFmediathek/hauptnavigation/live#/beitrag/video/1924852/Deutschland-Wie-wir-leben-1-Menschen>, 23.06.2013.

ZDF Terra X (Deutschland - Ernährung, 2013): Deutschland - Wie wir leben: 3. Ernährung.
<http://www.zdf.de/ZDFmediathek/hauptnavigation/live#/beitrag/video/1935994/Deutschland-Wie-wir-leben-3-Ernaehrung>, 07.07.2013.

VIII Anhang

A.1 Befragung Deutscher

1. Was empfinden Sie an Deutschland als Reiseland besonders nennenswert?



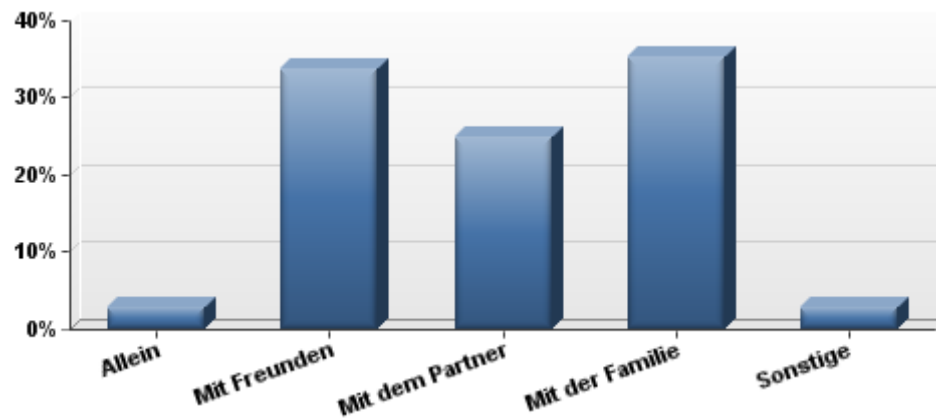
#	Answer		Response	%
1	Essen		21	31%
2	Kulturgüter wie Denkmäler		49	73%
3	Städtereisen		36	54%
4	Landschaft		39	58%
5	Wetter		3	4%
6	Sonstiges		1	1%
Sonstiges				
Historisches				
Statistic			Value	
Min Value			1	
Max Value			6	
Total Responses			67	

2. Warum bereisen Sie andere Länder?



#	Answer		Response	%
1	Essen		25	37%
2	Kulturgüter wie Denkmäler		27	40%
3	Städtereisen		31	46%
4	Landschaft		43	64%
5	Wetter		44	66%
6	Sonstiges		11	16%
Sonstiges				
Freizeitparks				
Meer				
Meer				
Menschen				
Strand und Sonne				
Erholung				
Kulturelles Leben				
Heimat				
Urlaub, Familie				
andere Kulturen, Sprachen, Historie				
Statistic		Value		
Min Value		1		
Max Value		6		
Total Responses		67		

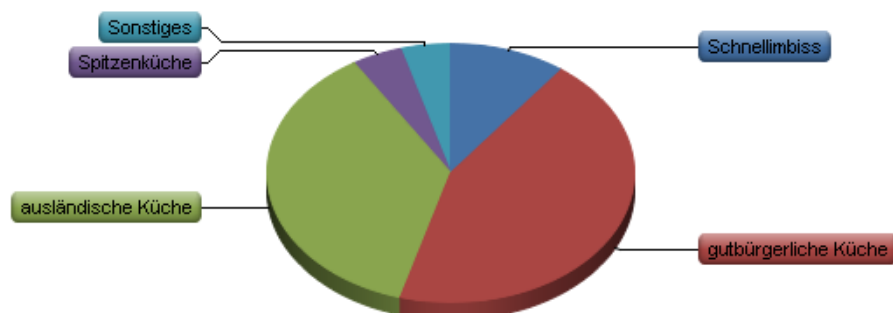
3. Wie reisen Sie gewöhnlich?



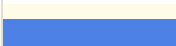




#	Answer	Response	%
1	Allein	2	3%
2	Mit Freunden	23	34%
3	Mit dem Partner	17	25%
4	Mit der Familie	24	35%
5	Sonstige	2	3%
	Total	68	100%

Sonstige	
Freunde, Partner und Familie	
Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Mean	3.01
Variance	0.94
Standard Deviation	0.97
Total Responses	68

4. Wohin gehen Sie gewöhnlich innerhalb Deutschlands essen?



#	Answer		Response	%
1	Schnellimbiss		7	10%
2	gutbürgerliche Küche		30	44%
3	ausländische Küche		25	37%
4	Spitzenküche		3	4%
5	Sonstiges		3	4%
	Total		68	100%

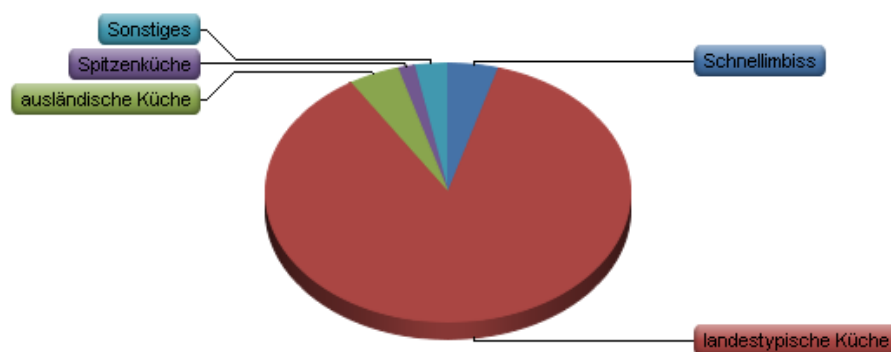
Sonstiges






Mensa

alles zusammen

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Mean	2.49
Variance	0.82
Standard Deviation	0.91
Total Responses	68

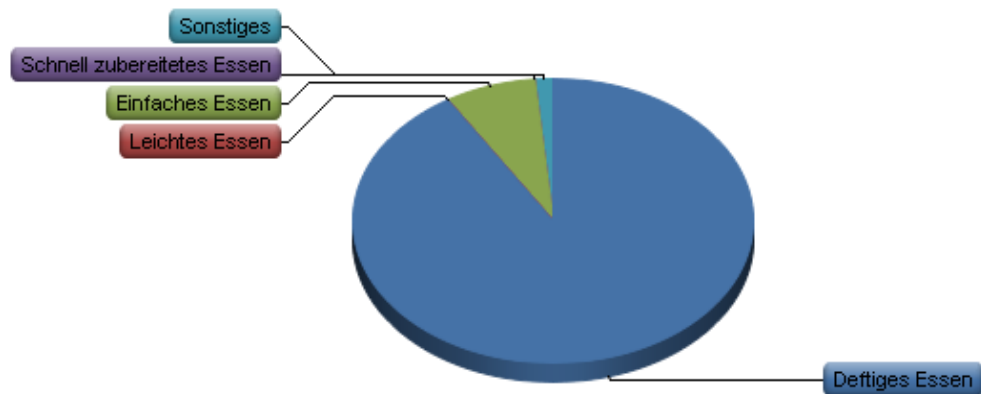
5. Wohin gehen Sie gewöhnlich essen, wenn Sie sich auf Reisen im Ausland befinden?



#	Answer		Response	%
1	Schnellimbiss		3	4%
2	landestypische Küche		58	87%
3	ausländische Küche		3	4%
4	Spitzenküche		1	1%
5	Sonstiges		2	3%
	Total		67	100%

Sonstiges	
Alles	
Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Mean	2.12
Variance	0.41
Standard Deviation	0.64
Total Responses	67

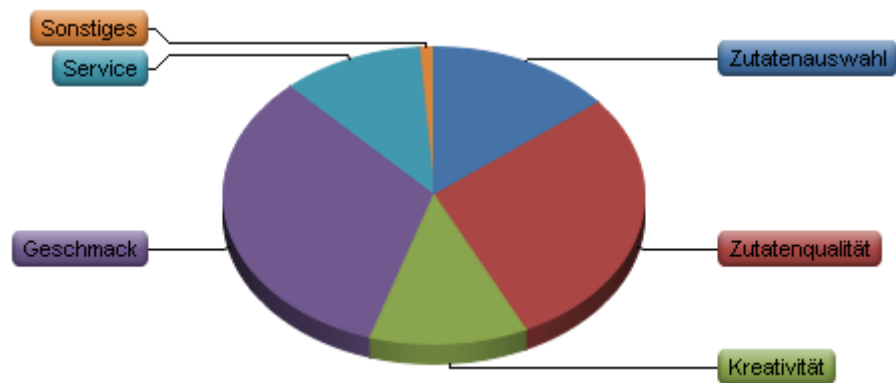
6. Was denken Sie steht typischer Weise für deutsche Küche?



#	Answer		Response	%
1	Deftiges Essen		62	91%
2	Leichtes Essen		0	0%
3	Einfaches Essen		5	7%
4	Schnell zubereitetes Essen		0	0%
5	Sonstiges		1	1%
	Total		68	100%

Sonstiges	
Statistic	
Min Value	1
Max Value	5
Mean	1.21
Variance	0.49
Standard Deviation	0.70
Total Responses	68

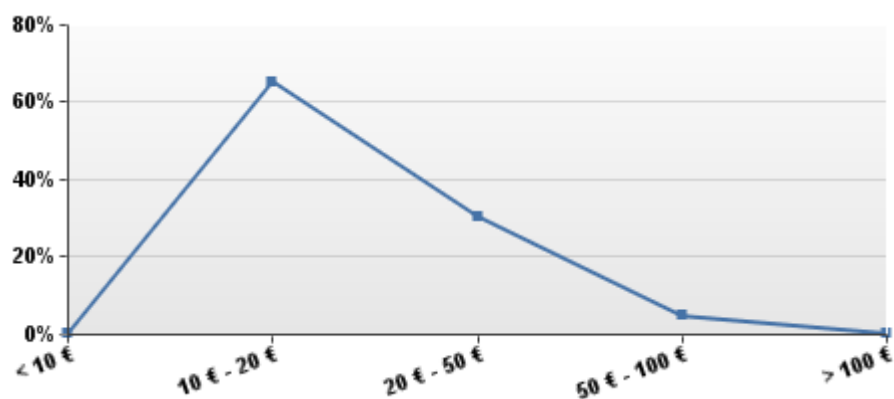
7. Wie definieren Sie gutes Essen?



#	Answer	Response	%
1	Zutatenauswahl	25	37%
2	Zutatenqualität	50	74%
3	Kreativität	21	31%
4	Geschmack	58	85%
5	Service	19	28%
6	Sonstiges	2	3%

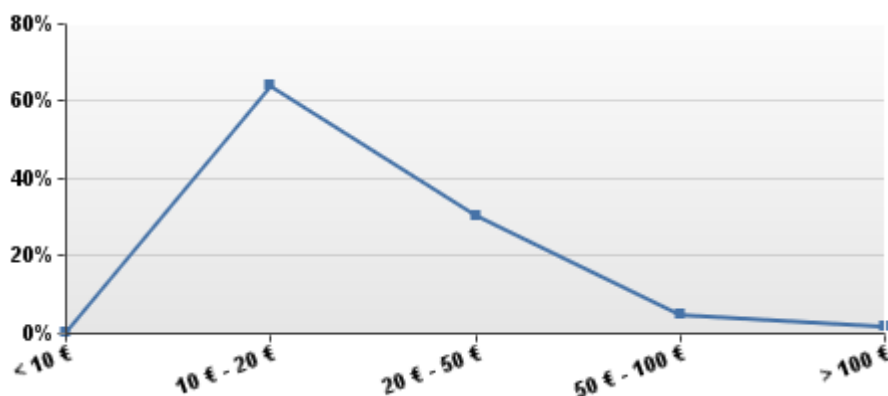
Sonstiges	
Ambiente	
Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	6
Total Responses	68

8. Wie viel Geld würden Sie für eine gute Mahlzeit im Restaurant pro Person in Deutschland maximal ausgeben?



#	Answer		Response	%
1	< 10 €		0	0%
2	10 € - 20 €		43	65%
3	20 € - 50 €		20	30%
4	50 € - 100 €		3	5%
5	> 100 €		0	0%
	Total		66	100%
Statistic		Value		
Min Value		2		
Max Value		4		
Mean		2.39		
Variance		0.33		
Standard Deviation		0.58		
Total Responses		66		

9. Wie viel Geld würden Sie für eine gute Mahlzeit im Restaurant pro Person im Ausland auf Reisen maximal ausgeben?



#	Answer		Response	%
1	< 10 €		0	0%
2	10 € - 20 €		42	64%
3	20 € - 50 €		20	30%
4	50 € - 100 €		3	5%
5	> 100 €		1	2%
	Total		66	100%
Statistic		Value		
Min Value		2		
Max Value		5		
Mean		2.44		
Variance		0.43		

Standard Deviation	0.66
Total Responses	66

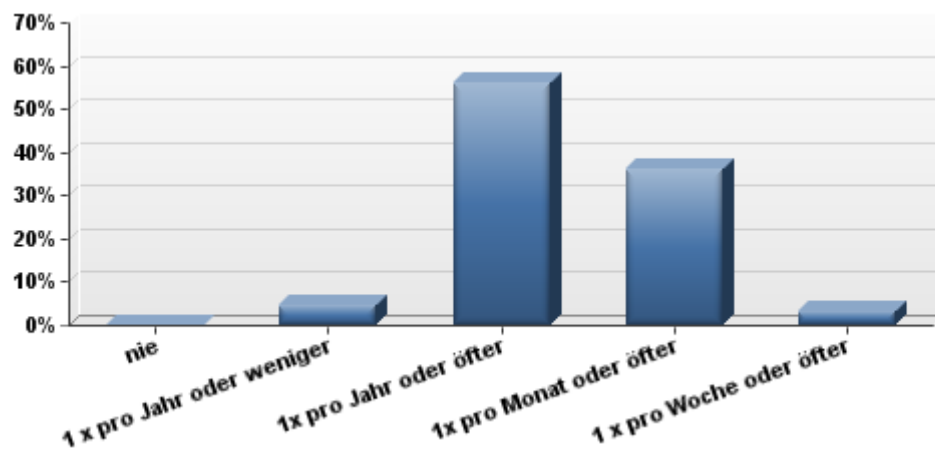
10. Wie wichtig ist Ihnen gutes Essen?

#	Answer		Response	%
1	Überhaupt nicht wichtig		0	0%
2			1	2%
3			21	32%
4			27	41%
5	Sehr wichtig		17	26%
	Total		66	100%
Statistic		Value		
Min Value		2		
Max Value		5		
Mean		3.91		
Variance		0.64		
Standard Deviation		0.80		
Total Responses		66		

11. Wie wichtig ist Ihnen gutes Essen, während Sie auf Reisen im Ausland sind?

#	Answer		Response	%
1	Überhaupt nicht wichtig		0	0%
2			6	9%
3			16	25%
4			27	42%
5	Sehr wichtig		16	25%
	Total		65	100%
Statistic		Value		
Min Value		2		
Max Value		5		
Mean		3.82		
Variance		0.84		
Standard Deviation		0.92		
Total Responses		65		

12. Wie oft gehen Sie gut essen?



#	Answer	Response	%
1	nie	0	0%
2	1 x pro Jahr oder weniger	3	5%
3	1 x pro Jahr oder öfter	37	56%
4	1 x pro Monat oder öfter	24	36%
5	1 x pro Woche oder öfter	2	3%
	Total	66	100%

Statistic	Value
Min Value	2
Max Value	5
Mean	3.38
Variance	0.39
Standard Deviation	0.63
Total Responses	66

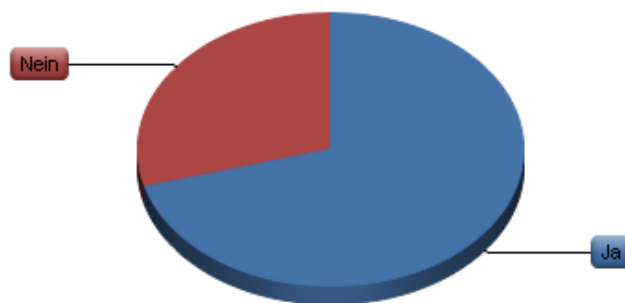
13. Wie oft gehen Sie gut essen, während Sie auf Reisen im Ausland sind?



#	Answer		Response	%
1	nie		1	2%
2	1 x pro Jahr oder weniger		9	14%
3	1 x pro Jahr oder öfter		16	24%
4	1 x pro Monat oder öfter		10	15%
5	1 x pro Woche oder öfter		30	45%
	Total		66	100%
Statistic		Value		
Min Value		1		
Max Value		5		
Mean		3.89		
Variance		1.39		
Standard Deviation		1.18		
Total Responses		66		

Statistic	Besondere Zutatenwahl	Beste Zutatenqualität	Außergewöhnliche Kreativität	Exklusivität	Außergewöhnlicher Geschmack	Anzahl der Michelin-Sterne	außergewöhnlicher Service	Ambiente	Sonstiges
Min Value	2	2	1	1	2	1	1	2	3
Max Value	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Mean	4.30	4.68	4.08	4.00	4.29	2.68	3.77	4.30	3.17
Variance	0.52	0.37	0.81	1.14	0.52	1.16	0.99	0.43	0.17
Standard Deviation	0.72	0.61	0.90	1.07	0.72	1.08	1.00	0.66	0.41
Total Responses	66	66	66	66	65	65	65	66	6

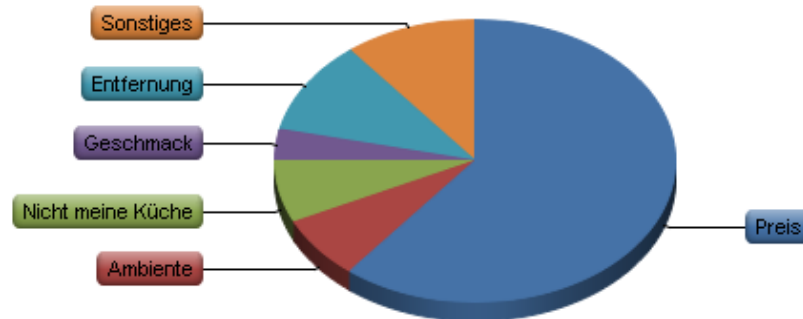
15. Waren Sie jemals in einem Spitzenrestaurant essen?



#	Answer		Response	%
1	Ja		48	71%
2	Nein		20	29%
	Total		68	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	2
Mean	1.29
Variance	0.21
Standard Deviation	0.46
Total Responses	68

16. Falls Sie in der vorhergehenden Frage „Nein“ wählten: Warum waren Sie bisher noch nicht in einem Spitzenrestaurant essen?



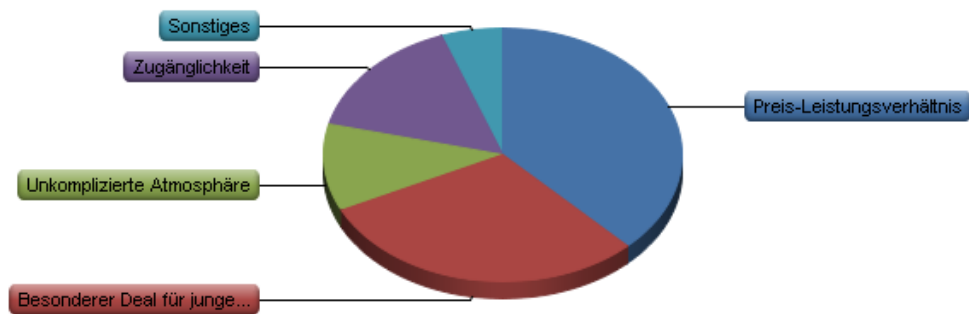
#	Answer	Response	%
1	Preis	17	81%
2	Ambiente	2	10%
3	Nicht meine Küche	2	10%
4	Geschmack	1	5%
5	Entfernung	3	14%
6	Sonstiges	3	14%
Sonstiges			
ohne Interesse			
ohne Interesse			
Kenne ich nicht			
Statistic		Value	
Min Value		1	
Max Value		6	
Total Responses		21	

17. Falls Sie „Ja“ wählten: Wie häufig sind Sie in einem Spitzenrestaurant zu Gast?

#	Answer	Response	%
1	nie	4	8%
2	1 x pro Jahr oder weniger	31	60%
3	1 x pro Jahr oder öfter	14	27%
4	1 x pro Monat oder öfter	2	4%
5	1 x pro Woche oder	1	2%

	öfter			
	Total		52	100%
Statistic		Value		
Min Value		1		
Max Value		5		
Mean		2.33		
Variance		0.58		
Standard Deviation		0.76		
Total Responses		52		

18. Was würde Sie reizen, Spitzenrestaurants (öfter) aufzusuchen?

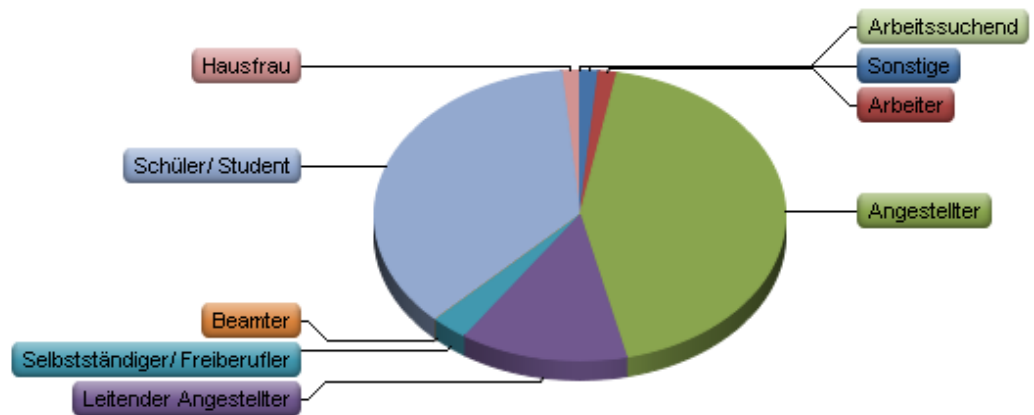


#	Answer		Response	%
1	Preis-Leistungsverhältnis		34	53%
2	Besonderer Deal für junge Leute		27	42%
3	Unkomplizierte Atmosphäre		10	16%
4	Zugänglichkeit		14	22%
5	Sonstiges		5	8%
Sonstiges				
mehr Geld, das mir zur Verfügung steht				
Mehr Leute die mitgehen und denen das Geld dafür nicht zu schade ist.				
ohne Interesse				
ohne Interesse				
Statistic		Value		
Min Value		1		
Max Value		5		
Total Responses		64		

19. Bitte geben Sie Ihr Alter an.

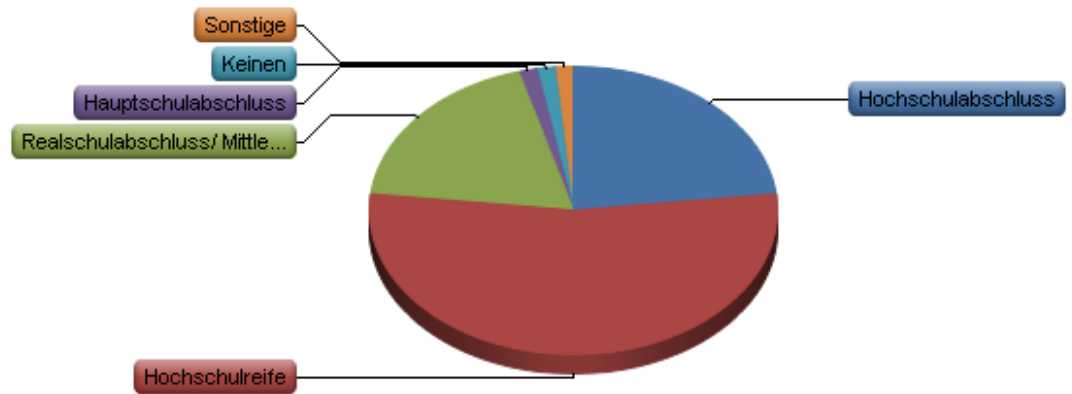
#	Answer		Response	%
2	18		1	1%
4	20		1	1%
6	22		10	14%
7	23		6	9%
8	24		4	6%
9	25		5	7%
10	26		5	7%
11	27		1	1%
12	28		2	3%
13	29		1	1%
15	31		3	4%
17	33		3	4%
18	34		1	1%
20	36		1	1%
21	37		4	6%
25	41		2	3%
26	42		7	10%
27	43		1	1%
28	44		1	1%
29	45		1	1%
30	46		1	1%
31	47		3	4%
33	49		1	1%
34	50		1	1%
35	51		1	1%
37	53		2	3%
	Total		69	100%
Statistic		Value		
Min Value		2		
Max Value		37		
Mean		16.17		
Variance		98.82		
Standard Deviation		9.94		
Total Responses		69		

20. Bitte geben Sie Ihre Position an.



#	Answer	Response	%
1	Sonstige	1	1%
2	Arbeiter	1	1%
3	Angestellter	30	43%
4	Leitender Angestellter	9	13%
5	Selbstständiger/ Freiberufler	2	3%
6	Beamter	0	0%
7	Schüler/ Student	25	36%
8	Hausfrau	1	1%
9	Arbeitssuchend	0	0%
	Total	69	100%
Statistic		Value	
Min Value		1	
Max Value		8	
Mean		4.67	
Variance		3.75	
Standard Deviation		1.94	
Total Responses		69	

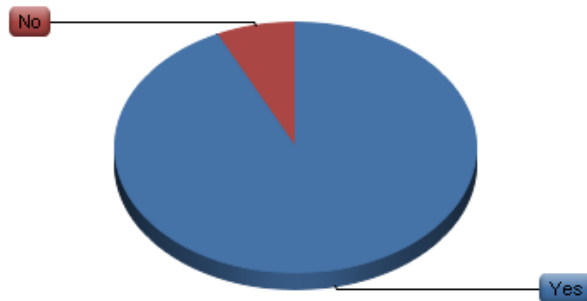
21. Bitte geben Sie Ihren höchsten Abschluss an.



#	Answer		Response	%
1	Hochschulabschluss		16	23%
2	Hochschulreife		37	54%
3	Realschulabschluss/ Mittlere Reife		13	19%
4	Hauptschulabschluss		1	1%
5	Keinen		1	1%
6	Sonstige		1	1%
Sonstige				
Rechtsfachwirt				
Statistic		Value		
Min Value		1		
Max Value		6		
Total Responses		69		

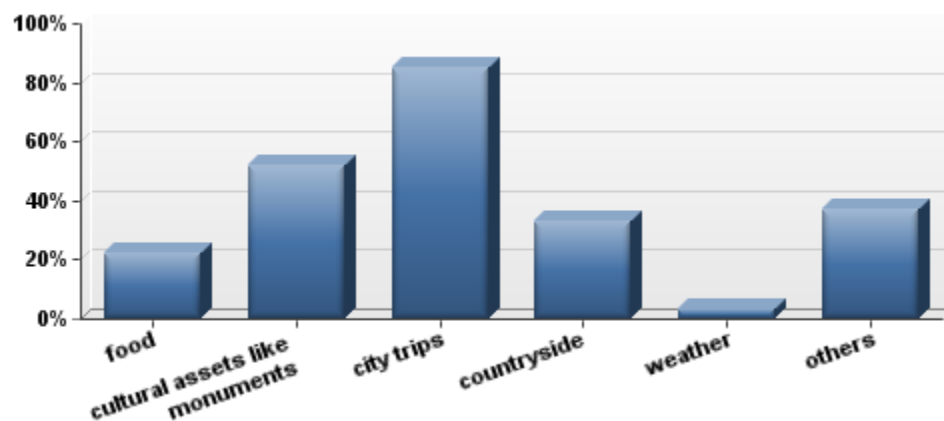
A.2 Befragung Ausländer

1. Would you travel to Germany or have you already been there?



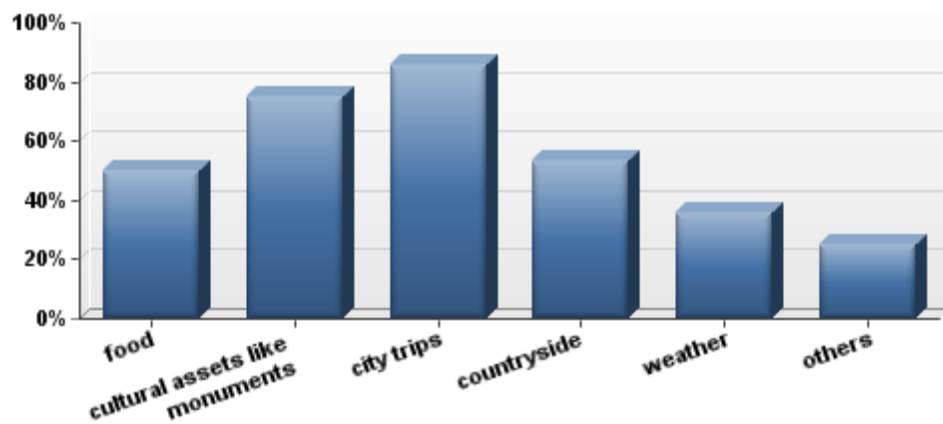
#	Answer		Response	%
1	Yes		26	93%
2	No		2	7%
	Total		28	100%
Statistic		Value		
Min Value		1		
Max Value		2		
Mean		1.07		
Variance		0.07		
Standard Deviation		0.26		
Total Responses		28		

2. Why would you come to Germany?



#	Answer		Response	%
1	food	<div></div>	6	22%
2	cultural assets like monuments	<div></div>	14	52%
3	city trips	<div></div>	23	85%
4	countryside	<div></div>	9	33%
5	weather	<div></div>	1	4%
6	others	<div></div>	10	37%
others				
Vacation				
visit friends				
Visiting friends				
party				
party				
Ski				
They speak German there!				
history				
family				
beer				
Statistic			Value	
Min Value			1	
Max Value			6	
Total Responses			27	

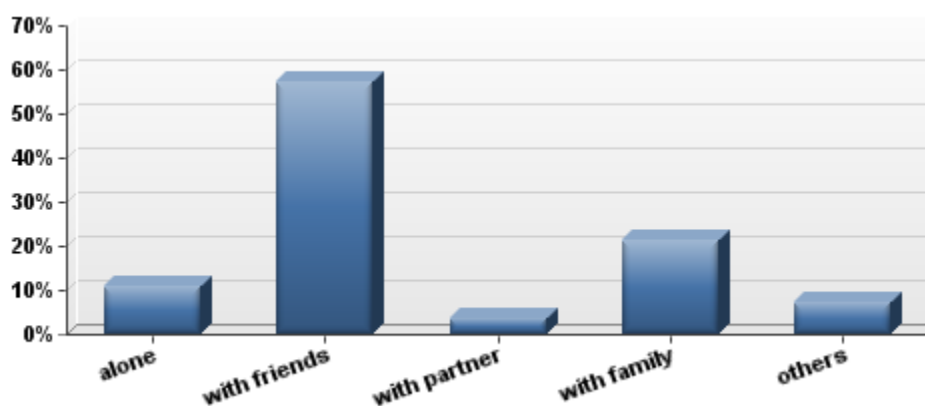
3. Why are you traveling to other countries?



#	Answer		Response	%
1	food	<div></div>	14	50%
2	cultural assets like monuments	<div></div>	21	75%

3	city trips		24	86%
4	countryside		15	54%
5	weather		10	36%
6	others		7	25%
others				
Vacation				
for studies				
party, visit friends				
party				
Language-learning				
language				
Festivals				
Statistic			Value	
Min Value			1	
Max Value			6	
Total Responses			28	

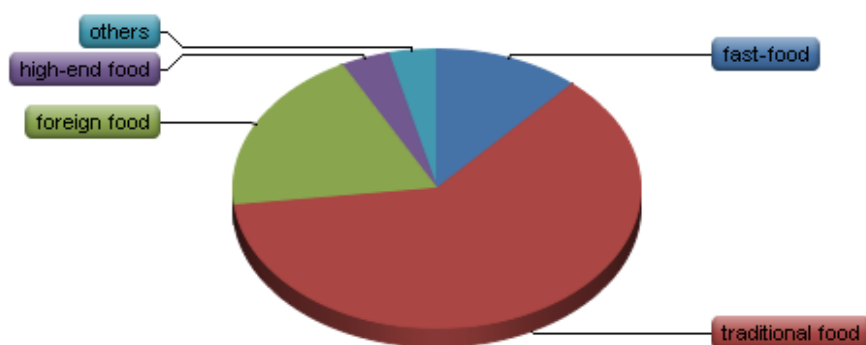
4. How are you traveling usually?



#	Answer	Response	%
1	alone	3	11%
2	with friends	16	57%
3	with partner	1	4%
4	with family	6	21%
5	others	2	7%
	Total	28	100%
others			
it depends alone or with somebody else			
Depends			
Statistic			Value

Min Value	1
Max Value	5
Mean	2.57
Variance	1.37
Standard Deviation	1.17
Total Responses	28

5. Where are you going to eat usually?



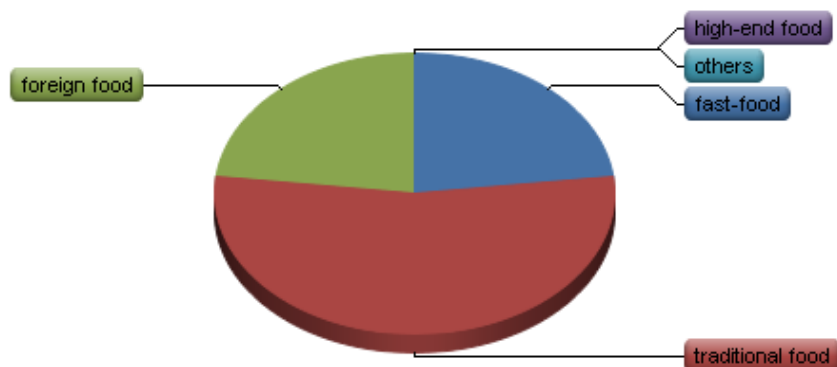
#	Answer		Response	%
1	fast-food		3	12%
2	traditional food		16	62%
3	foreign food		5	19%
4	high-end food		1	4%
5	others		1	4%
	Total		26	100%

others

at home

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Mean	2.27
Variance	0.76
Standard Deviation	0.87
Total Responses	26

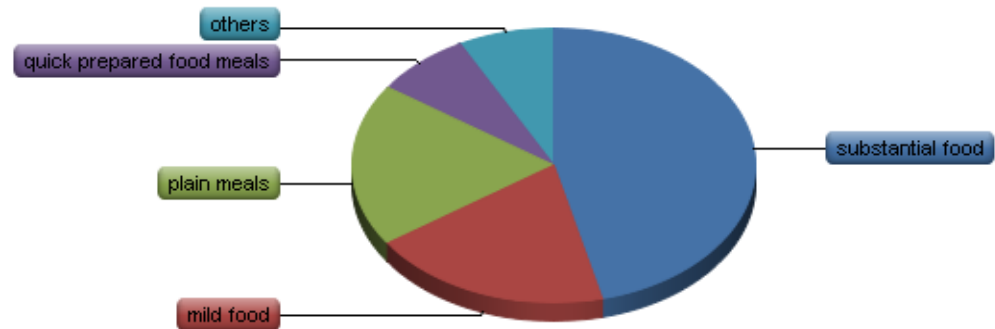
6. Where are you going to eat usually, while you are travelling?



#	Answer		Response	%
1	fast-food	<div></div>	6	23%
2	traditional food	<div></div>	14	54%
3	foreign food	<div></div>	6	23%
4	high-end food		0	0%
5	others		0	0%
	Total		26	100%

others	
Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	3
Mean	2.00
Variance	0.48
Standard Deviation	0.69
Total Responses	26

7. What may be typical German food?



#	Answer		Response	%
1	substantial food		12	46%
2	mild food		5	19%
3	plain meals		5	19%
4	quick pre- pared food meals		2	8%
5	others		2	8%
	Total		26	100%

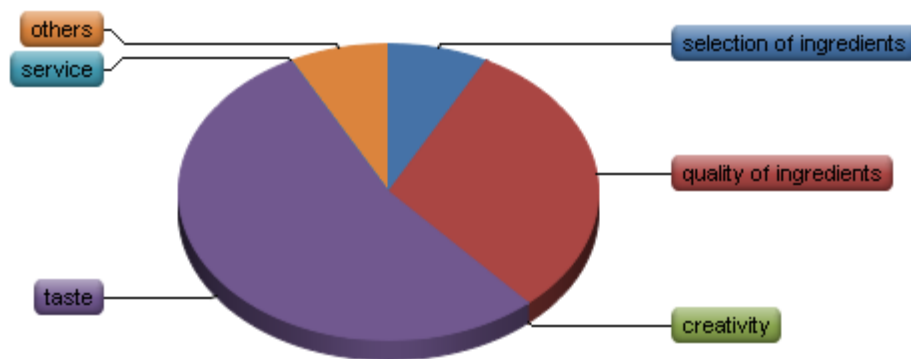
others

Don't know

No idea

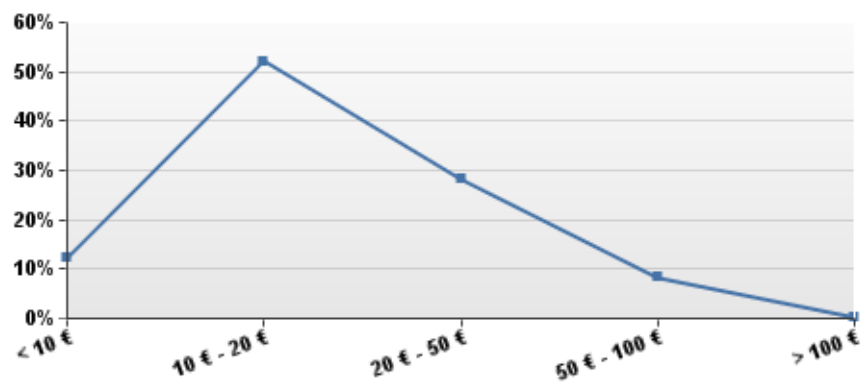
Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Mean	2.12
Variance	1.71
Standard Deviation	1.31
Total Responses	26

8. How do you define good food?



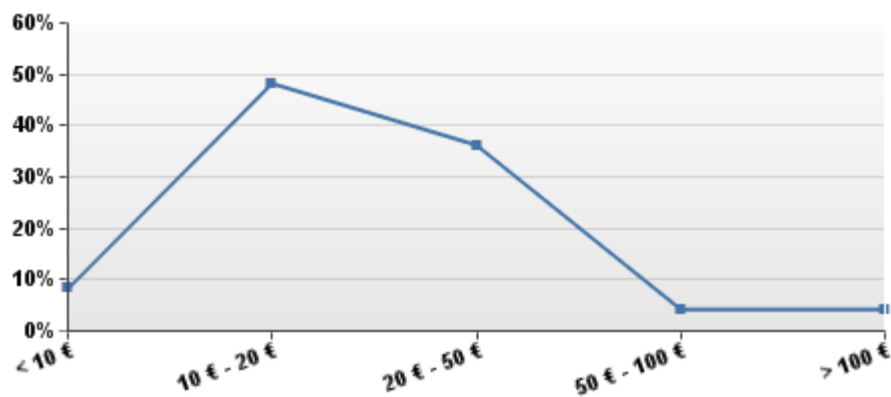
#	Answer		Response	%
1	selection of ingredients		2	8%
2	quality of ingredients		8	31%
3	creativity		0	0%
4	taste		14	54%
5	service		0	0%
6	others		2	8%
	Total		26	100%
others				
good association of tasty and good quality products				
creativity and taste				
Statistic		Value		
Min Value		1		
Max Value		6		
Mean		3.31		
Variance		1.82		
Standard Deviation		1.35		
Total Responses		26		

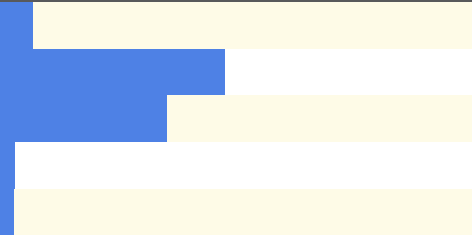
9. How much money would you spend on a good meal per person as a maximum?



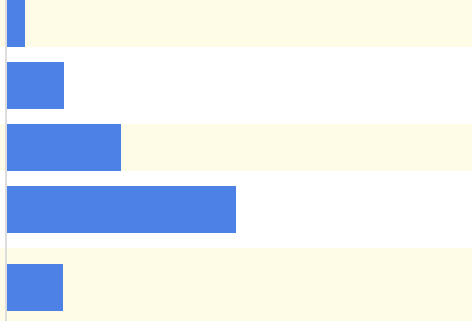
#	Answer		Response	%
1	< 10 €		3	12%
2	10 € - 20 €		13	52%
3	20 € - 50 €		7	28%
4	50 € - 100 €		2	8%
5	> 100 €		0	0%
	Total		25	100%
Statistic			Value	
Min Value			1	
Max Value			4	
Mean			2.32	
Variance			0.64	
Standard Deviation			0.80	
Total Responses			25	

10. How much money would you spend on a good meal per person as a maximum, while you are travelling?








#	Answer		Response	%
1	< 10 €		2	8%
2	10 € - 20 €		12	48%
3	20 € - 50 €		9	36%
4	50 € - 100 €		1	4%
5	> 100 €		1	4%
	Total		25	100%
Statistic		Value		
Min Value		1		
Max Value		5		
Mean		2.48		
Variance		0.76		
Standard Deviation		0.87		
Total Responses		25		

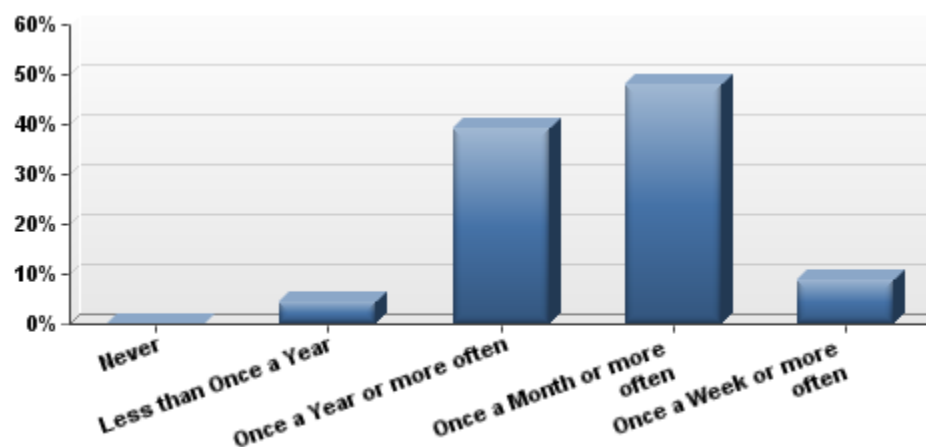
11. How important is good food for you usually?


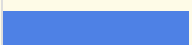


#	Answer		Response	%
1	No Preference		1	4%
2	Slightly Prefer		3	12%
3	Prefer		6	24%
4	Strongly Prefer		12	48%
5	Very Strongly Prefer		3	12%
	Total		25	100%
Statistic		Value		
Min Value		1		
Max Value		5		
Mean		3.52		
Variance		1.01		
Standard Deviation		1.00		
Total Responses		25		

12. How important is good food for you, while you are travelling?

#	Answer		Response	%
1	No Preference		2	8%
2	Slightly Prefer		5	20%
3	Prefer		10	40%
4	Strongly Prefer		6	24%
5	Very Strongly Prefer		2	8%
	Total		25	100%
Statistic		Value		
Min Value		1		
Max Value		5		
Mean		3.04		
Variance		1.12		
Standard Deviation		1.06		
Total Responses		25		

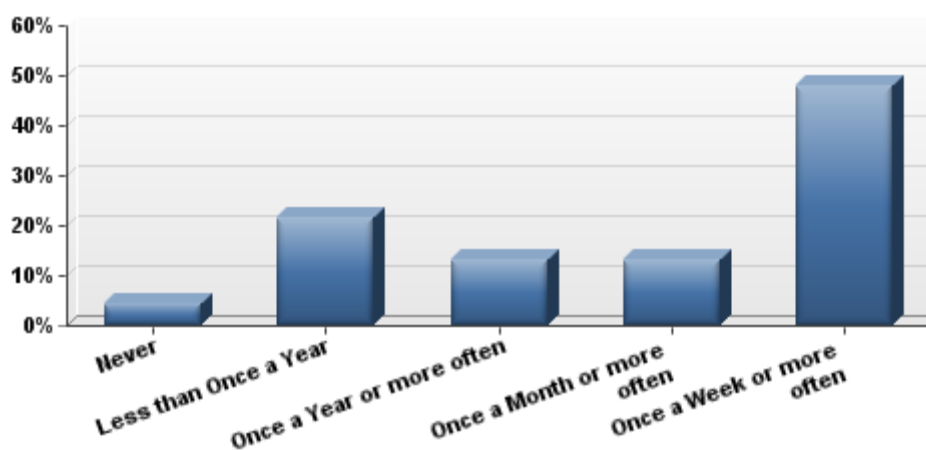
13. How often are you eating out for good food?



#	Answer		Response	%
1	Never		0	0%
2	Less than Once a Year		1	4%
3	Once a Year or more often		9	39%
4	Once a Month or more often		11	48%
5	Once a Week or more often		2	9%

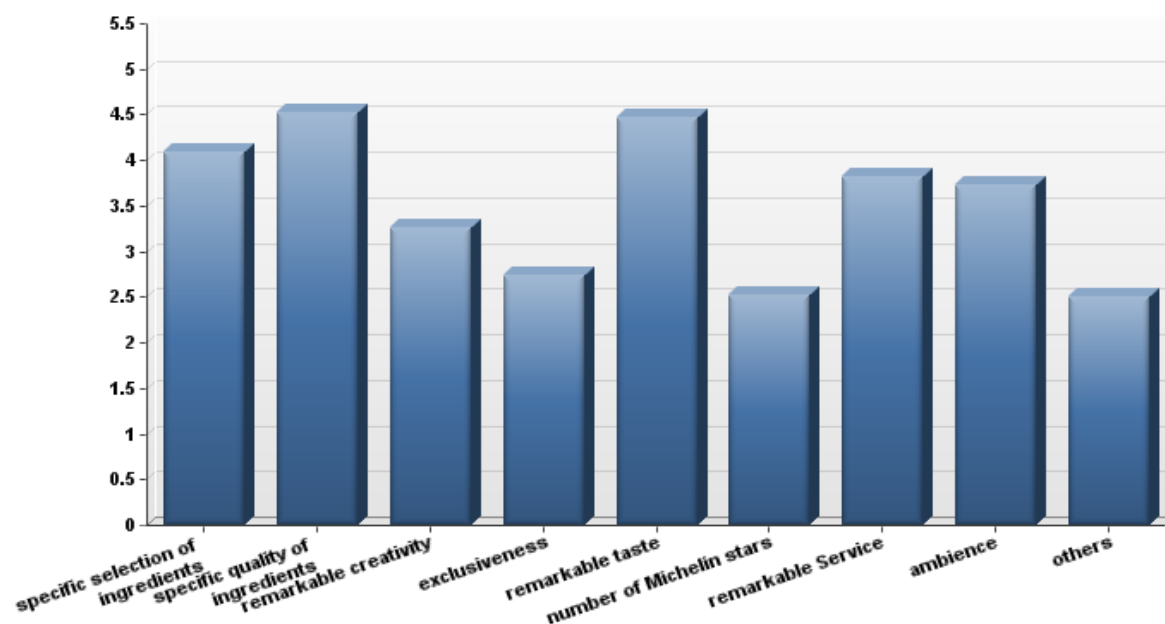
	Total		23	100%
Statistic		Value		
Min Value		2		
Max Value		5		
Mean		3.61		
Variance		0.52		
Standard Deviation		0.72		
Total Responses		23		

14. How often are you eating out for good food while you are travelling?



#	Answer	Response	%
1	Never	1	4%
2	Less than Once a Year	5	22%
3	Once a Year or more often	3	13%
4	Once a Month or more often	3	13%
5	Once a Week or more often	11	48%
	Total	23	100%
Statistic		Value	
Min Value		1	
Max Value		5	
Mean		3.78	
Variance		1.91	
Standard Deviation		1.38	
Total Responses		23	

15. How would you define high-end cuisine?

[illegible]

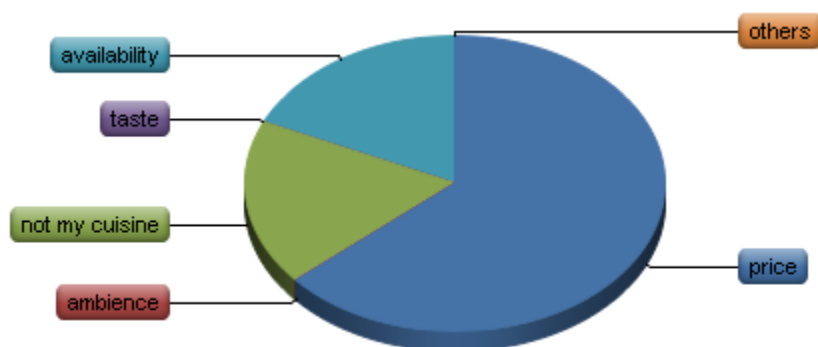
Statistic	specific selection of ingredients	specific quality of ingredients	re-markable creativity	exclusiveness	re-markable taste	number of Michelin stars	re-markable Service	ambiance	others
Min Value	3	3	1	1	3	1	2	2	1
Max Value	5	5	5	5	5	4	5	5	4
Mean	4.09	4.52	3.26	2.74	4.48	2.52	3.83	3.74	2.50
Variance	0.26	0.44	1.20	1.38	0.35	0.99	0.51	0.57	4.50
Standard Deviation	0.51	0.67	1.10	1.18	0.59	0.99	0.72	0.75	2.12
Total Responses	23	23	23	23	23	23	23	23	2

16. Have you ever been to a high-end restaurant?



#	Answer		Response	%
1	Yes		16	70%
2	No		7	30%
	Total		23	100%
Statistic		Value		
Min Value		1		
Max Value		2		
Mean		1.30		
Variance		0.22		
Standard Deviation		0.47		
Total Responses		23		

17. If you chose “no” in the question before: Why haven’t you been eating in a high-end restaurant?



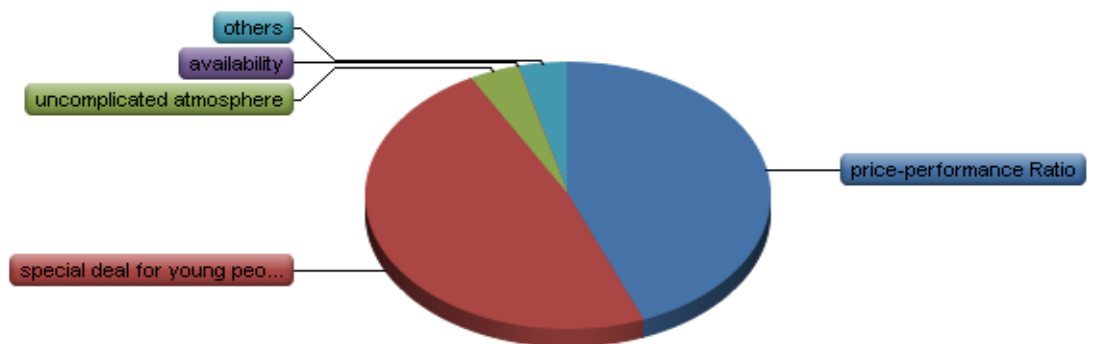
#	Answer		Response	%
1	price		7	100%
2	ambience		0	0%
3	not my cuisine		2	29%
4	taste		0	0%
5	availability		2	29%
6	others		0	0%
others				
Statistic			Value	
Min Value			1	
Max Value			5	
Total Responses			7	

18. If you chose “yes”: How often are you eating in a high-end restaurant?

#	Answer		Response	%
1	Never		0	0%
2	Less than Once a Year		7	50%
3	Once a Year or more often		3	21%
4	Once a Month or more often		3	21%
5	Once a Week or more often		1	7%
	Total		14	100%

Statistic	Value
Min Value	2
Max Value	5
Mean	2.86
Variance	1.05
Standard Deviation	1.03
Total Responses	14

19. What would make you to go to a high-end restaurant (more often)?



#	Answer	Response	%
1	price-performance Ratio	11	52%
2	special deal for young people	12	57%
3	uncomplicated atmosphere	1	5%
4	availability	0	0%
5	others	1	5%
others			
good ambience			
Statistic	Value		
Min Value	1		
Max Value	5		
Total Responses	21		

20. Where are you from?

#	Answer		Response	%
1	others		1	5%
3	Argentina		3	14%
14	France		7	32%
18	Italy		1	5%
23	Mexico		1	5%
24	Netherland		3	14%
33	Spain		4	18%
40	USA		1	5%
43	Europe		1	5%
	Total		22	100%

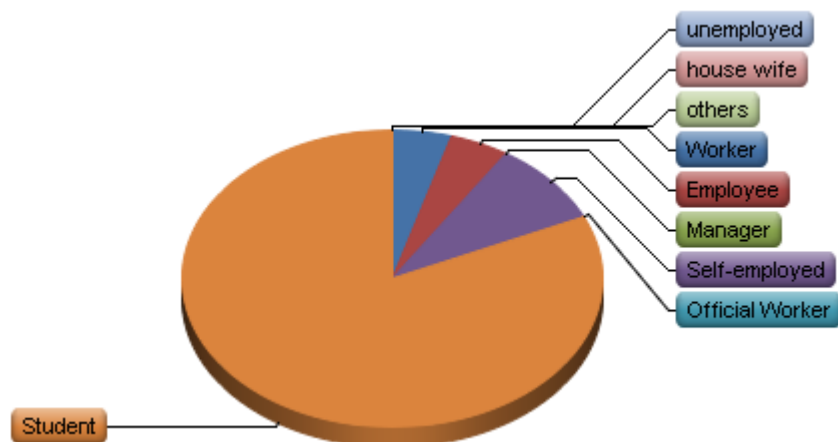
Statistic		Value
Min Value		1
Max Value		43
Mean		19.82
Variance		149.77
Standard Deviation		12.24
Total Responses		22

21. How old are you?

#	Answer		Response	%
2	18		1	5%
4	20		5	23%
5	21		3	14%
6	22		4	18%
7	23		3	14%
8	24		3	14%
9	25		2	9%
10	26		1	5%
	Total		22	100%

Statistic		Value
Min Value		2
Max Value		10
Mean		6.09
Variance		4.18
Standard Deviation		2.04
Total Responses		22

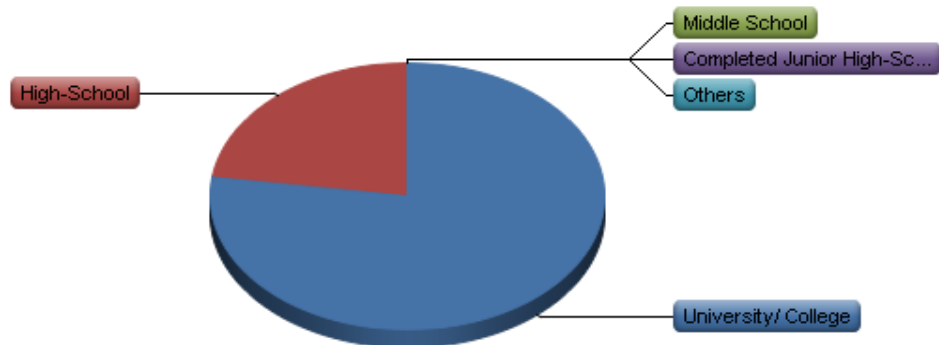
22. What position do you have?



#	Answer	Response	%
1	Worker	1	5%
2	Employee	1	5%
3	Manager	0	0%
4	Self-employed	2	9%
5	Official Work- er	0	0%
6	Student	18	82%
7	unemployed	0	0%
8	house wife	0	0%
9	others	0	0%
	Total	22	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	6
Mean	5.41
Variance	1.97
Standard Deviation	1.40
Total Responses	22

23. What is your highest qualification?

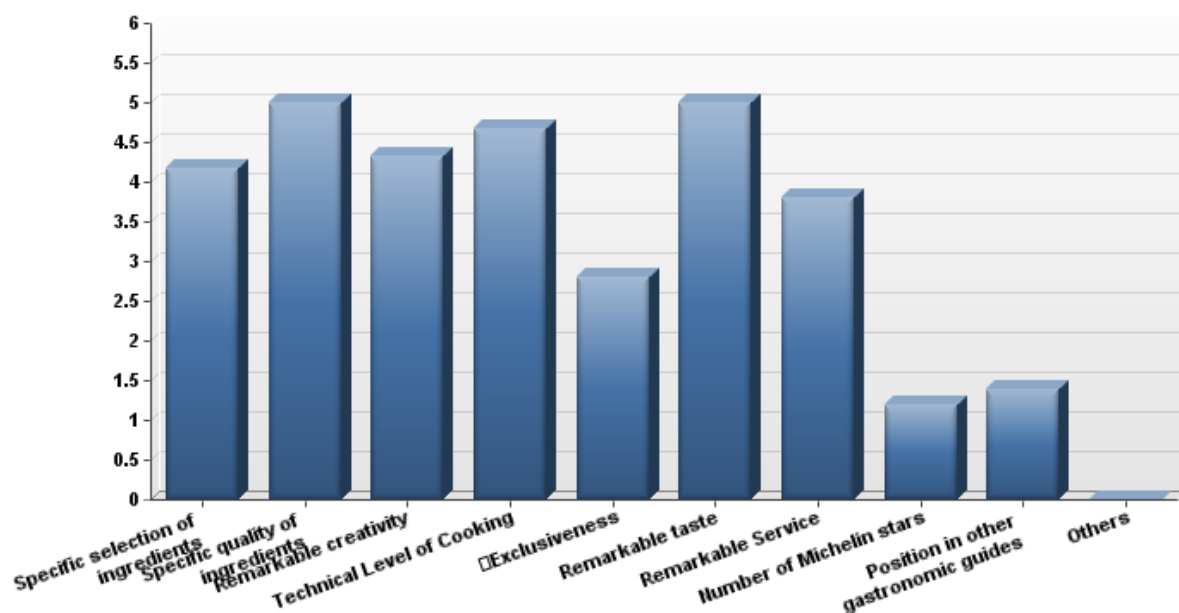


#	Answer		Response	%
1	University/ College		17	77%
2	High-School		5	23%
3	Middle School		0	0%
4	Completed Junior High- School		0	0%
5	Others		0	0%
	Total		22	100%

Others	
Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	2
Mean	1.23
Variance	0.18
Standard Deviation	0.43
Total Responses	22

A.3 Befragung Foodies

1. How do you define High-End gastronomy or High-End cuisine?



#	Question	Not Important	Unimportant	Neither Important nor Unimportant	Important	Very Important	Total Responses	Mean
1	Specific selection of ingredients	1	0	0	1	4	6	4.17
2	Specific quality of ingredients	0	0	0	0	6	6	5.00
3	Remarkable creativity	0	0	0	4	2	6	4.33
4	Technical Level of Cooking	0	0	0	2	4	6	4.67
5	Exclusiveness	1	1	2	0	1	5	2.80
6	Remarkable taste	0	0	0	0	5	5	5.00
7	Remarkable Service	0	0	1	4	0	5	3.80
8	Number of Michelin stars	4	1	0	0	0	5	1.20
9	Position in other gastronomic guides	4	0	1	0	0	5	1.40

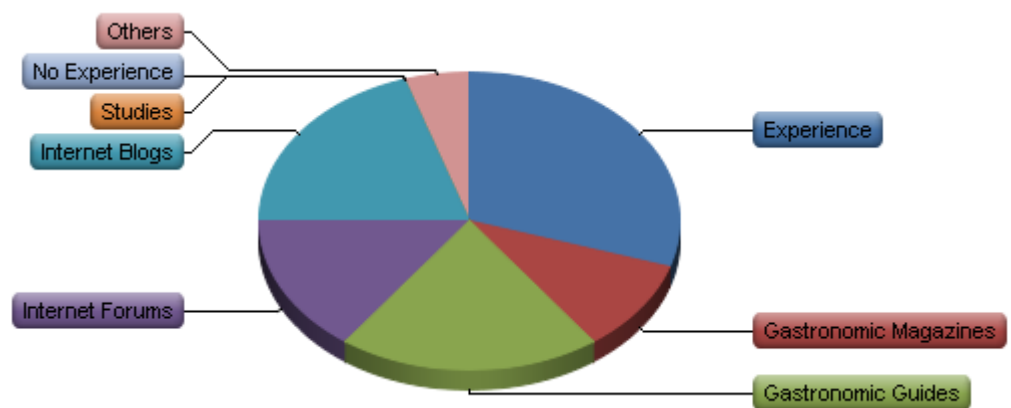
	tronomic guides									
10	Others	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
Others										
mentality of the chef										
Statistic	Specific selection of ingredients	Specific quality of ingredients	Remarkable creativity	Technical Level of Cooking	Exclusiveness	Remarkable taste	Remarkable Service	Number of Michelin stars	Position in other gastronomic guides	Others
Min Value	1	5	4	4	1	5	3	1	1	-
Max Value	5	5	5	5	5	5	4	2	3	-
Mean	4.17	5.00	4.33	4.67	2.80	5.00	3.80	1.20	1.40	0.00
Variance	2.57	0.00	0.27	0.27	2.20	0.00	0.20	0.20	0.80	0.00
Standard Deviation	1.60	0.00	0.52	0.52	1.48	0.00	0.45	0.45	0.89	0.00
Total Responses	6	6	6	6	5	5	5	5	5	1

2. How often are you eating in high-end restaurants?

#	Answer		Response	%
1	Never		0	0%
2	Once a Year or less		0	0%
3	Once a Year or more often		0	0%
4	Once a Month or more often		4	67%
5	Once a Week more often		2	33%
	Total		6	100%
Statistic			Value	

Min Value	4
Max Value	5
Mean	4.33
Variance	0.27
Standard Deviation	0.52
Total Responses	6

3. Where did you get your knowledge of high-end cuisine from?



#	Answer	Response	%
1	Experience	6	100%
2	Gastronomic Magazines	2	33%
3	Gastronomic Guides	4	67%
4	Internet Forums	3	50%
5	Internet Blogs	4	67%
6	Studies	0	0%
7	No Experience	0	0%
8	Others	1	17%

Others

friends

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	8
Total Responses	6

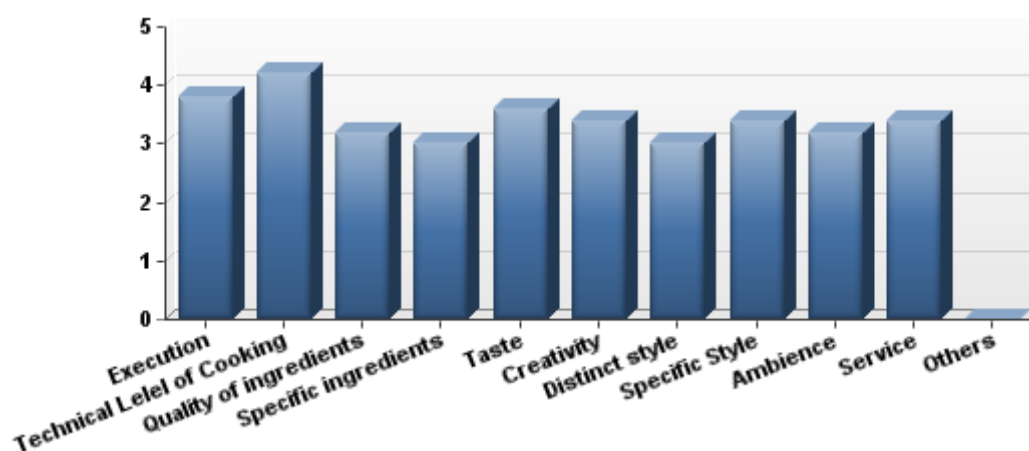
4. Did you spend ever a meal in a high-end restaurant in Germany?

#	Answer		Response	%
1	Yes		6	100%
2	No		0	0%
	Total		6	100%
Statistic		Value		
Min Value		1		
Max Value		1		
Mean		1.00		
Variance		0.00		
Standard Deviation		0.00		
Total Responses		6		

5. If you chose “no” in the question before: Why have you not ever been in a German high-end restaurant until now?

#	Answer		Response	%
1	Price		0	0%
2	Ambience		0	0%
3	Taste		0	0%
4	Not my cuisine		0	0%
5	Availability		0	0%
6	Others		0	0%
Others				
Statistic		Value		
Min Value		-		
Max Value		-		
Total Responses		0		





6. What are the key characteristics about German high-end cuisine?




#	Question	Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree	Total Re-sponses	Mea n			
1	Execution	0	0	2	2	1	5	3.80			
2	Technical Lelel of Cooking	0	0	1	2	2	5	4.20			
3	Quality of ingre-dients	0	0	4	1	0	5	3.20			
4	Specific ingre-dients	0	0	4	0	0	4	3.00			
5	Taste	0	1	0	4	0	5	3.60			
6	Creativity	0	1	1	3	0	5	3.40			
7	Distinct style	0	1	3	1	0	5	3.00			
8	Specific Style	0	1	2	1	1	5	3.40			
9	Ambience	0	2	0	3	0	5	3.20			
10	Service	0	2	0	2	1	5	3.40			
11	Others	0	0	0	0	0	0	0.00			
Others											
Statis-tic	Exe-cution	Tech-nical Lelel of Cook-ing	Quali-ty of ingre-dients	Spe-cific ingre-dients	Ta ste	Crea-tivity	Dis-tinct style	Spe-cif-ic Styl e	Am-bience	Ser-vice	Ot her s
Min Value	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	-

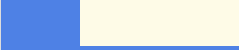

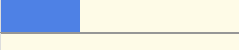
Max Value	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	-
Mean	3.80	4.20	3.20	3.00	3.60	3.40	3.00	3.40	3.20	3.40	0.00
Variance	0.70	0.70	0.20	0.00	0.80	0.80	0.50	1.30	1.20	1.80	0.00
Standard Deviation	0.84	0.84	0.45	0.00	0.89	0.89	0.71	1.14	1.10	1.34	0.00
Total Responses	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	0

7. How do you perceive German high-end cuisine?




#	Answer		Response	%
1	Very Bad		0	0%
2	Bad		0	0%
3	Poor		1	17%
4	Neither Good nor Bad		0	0%
5	Fair		2	33%
6	Good		2	33%
7	Very Good		1	17%
	Total		6	100%
Statistic		Value		
Min Value		3		
Max Value		7		
Mean		5.33		
Variance		1.87		
Standard Deviation		1.37		
Total Responses		6		

8. How do you perceive the quality of German high-end cuisine?

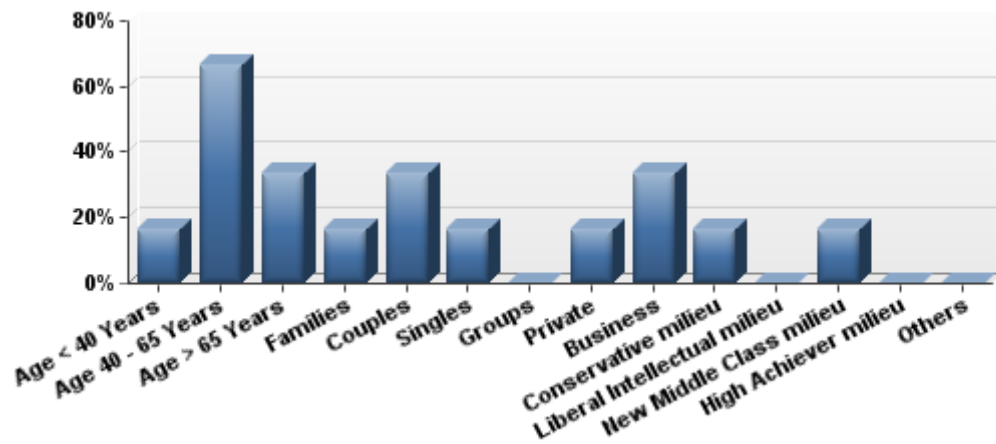
#	Answer		Response	%
1	Very Bad		0	0%
2	Bad		0	0%
3	Poor		1	17%
4	Neither		0	0%

	Good nor Bad			
5	Fair		1	17%
6	Good		3	50%
7	Very Good		1	17%
	Total		6	100%
Statistic		Value		
Min Value		3		
Max Value		7		
Mean		5.50		
Variance		1.90		
Standard Deviation		1.38		
Total Responses		6		

9. How attractive is German high-end food for foreign tourists?

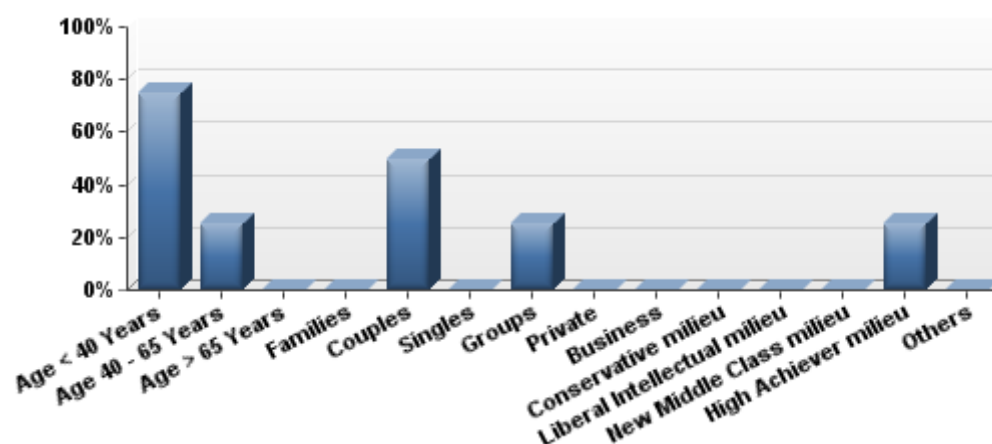
#	Answer		Response	%
1	Very Bad		0	0%
2	Bad		0	0%
3	Poor		3	60%
4	Neither Good nor Bad		0	0%
5	Fair		1	20%
6	Good		1	20%
7	Very Good		0	0%
	Total		5	100%
Statistic		Value		
Min Value		3		
Max Value		6		
Mean		4.00		
Variance		2.00		
Standard Deviation		1.41		
Total Responses		5		

10. What is the typical clientele of German high-end gastronomy in your opinion?



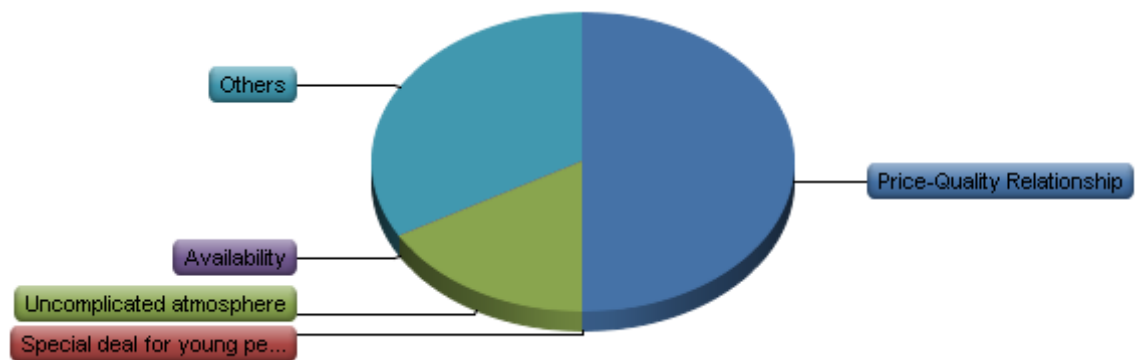
#	Answer	Response	%
1	Age < 40 Years	1	17%
2	Age 40 - 65 Years	4	67%
3	Age > 65 Years	2	33%
4	Families	1	17%
5	Couples	2	33%
6	Singles	1	17%
7	Groups	0	0%
8	Private	1	17%
9	Business	2	33%
10	Conservative milieu	1	17%
11	Liberal Intellectual milieu	0	0%
12	New Middle Class milieu	1	17%
13	High Achiever milieu	0	0%
14	Others	0	0%
Others			
Statistic		Value	
Min Value		1	
Max Value		12	
Total Responses		6	

11. What is the target clientele is in other countries for high-end gastronomy?



#	Answer		Response	%
1	Age < 40 Years		3	75%
2	Age 40 - 65 Years		1	25%
3	Age > 65 Years		0	0%
4	Families		0	0%
5	Couples		2	50%
6	Singles		0	0%
7	Groups		1	25%
8	Private		0	0%
9	Business		0	0%
10	Conservative milieu		0	0%
11	Liberal Intellectual milieu		0	0%
12	New Middle Class milieu		0	0%
13	High Achiever milieu		1	25%
14	Others		0	0%
Others				
Statistic		Value		
Min Value		1		
Max Value		13		
Total Responses		4		

12. What would attract new clients to high-end gastronomy in Germany?



#	Answer		Response	%
1	Price-Quality Relationship		3	50%
2	Special deal for young people		0	0%
3	Uncomplicated atmosphere		1	17%
4	Availability		0	0%
5	Others		2	33%
	Total		6	100%

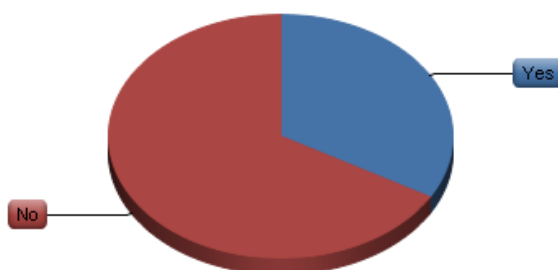
Others

Cultural identity.

communication / cost of travelling

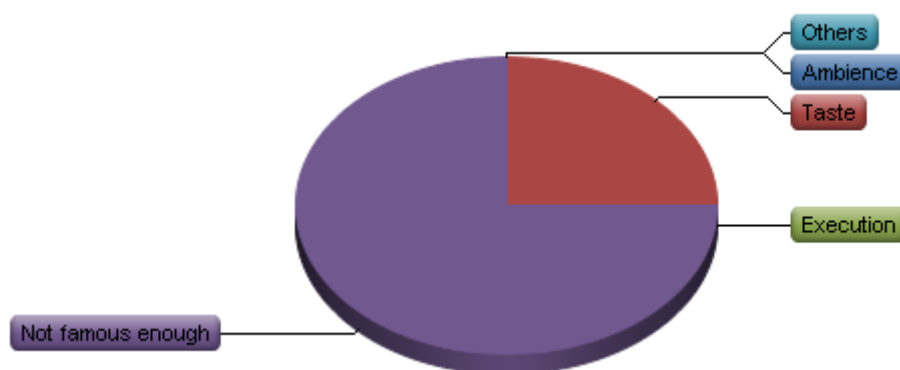
Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Mean	2.67
Variance	3.87
Standard Deviation	1.97
Total Responses	6

13. Do you see international high-end gastronomy tourism already in Germany?



#	Answer		Response	%
1	Yes	<div><div></div></div>	2	33%
2	No	<div><div></div></div>	4	67%
	Total		6	100%
Statistic		Value		
Min Value		1		
Max Value		2		
Mean		1.67		
Variance		0.27		
Standard Deviation		0.52		
Total Responses		6		

14. If you chose “No” in the question before: Please give an answer why not.



#	Answer		Response	%
1	Ambience		0	0%
2	Taste	<div><div></div></div>	1	25%
3	Execution		0	0%
4	Not famous enough	<div><div></div></div>	3	75%
5	Others		0	0%
	Total		4	100%
Others				
Statistic		Value		
Min Value		2		
Max Value		4		
Mean		3.50		
Variance		1.00		
Standard Deviation		1.00		
Total Responses		4		

A.4 Auswertung der Abhängigkeiten

Besteht ein Zusammenhang zwischen der Position und ob jemand bereits in einem Spitzenrestaurant zu Gast war? (Deutsche Befragte)

Beobachtete Werte:									
Waren bereits im Spitzenrestaura nt essen:	Sonstige	Arbeiter	Angestellter	Leitender Angestellter	Selbstständige r/ Freiberufler	Beamter	Schüler/ Student	Hausfrau	Arbeitssuche nd
ja	1	1	19	7	2	0	17	1	0
nein	0	0	11	2	0	0	7	0	0
Summe	1	1	30	9	2	0	24	1	0
Erwartungswerte									
Waren bereits im Spitzenrestaura nt essen:	Sonstige	Arbeiter	Angestellter	Leitender Angestellter	Selbstständige r/ Freiberufler	Beamter	Schüler/ Student	Hausfrau	Arbeitssuche nd
ja	0,70588235	0,70588235	21,17647059	6,352941176	1,411764706	0	16,9411765	0,70588235	0
nein	0,29411765	0,29411765	8,823529412	2,647058824	0,588235294	0	7,05882353	0,29411765	0
Summe	1	1	30	9	2	0	24	1	0
Abhängigkeit?									
nein									
X2	Freiheitsgrad (Tabelle: 2x9)	Irrtumswahr- scheinliche keit	kritischer Wert						
3,068657407	8	0,05	15,507						

fo	fe	fo-fe	(fo-fe)²/fe
1	0,7058824	0,2941176	0,12254902
1	0,7058824	0,2941176	0,12254902
19	21,176471	-2,1764706	0,22369281
7	6,3529412	0,6470588	0,065904139
2	1,4117647	0,5882353	0,245098039
0	0	0	0
17	16,941176	0,0588235	0,000204248
1	0,7058824	0,2941176	0,12254902
0	0	0	0
0	0,2941176	-0,2941176	0,294117647
0	0,2941176	-0,2941176	0,294117647
11	8,8235294	2,1764706	0,536862745
2	2,6470588	-0,6470588	0,158169935
0	0,5882353	-0,5882353	0,588235294
0	0	0	0
7	7,0588235	-0,0588235	0,000490196
0	0,2941176	-0,2941176	0,294117647
0	0	0	0
		Chi²:	3,068657407

Besteht ein Zusammenhang zwischen dem Schulabschluss und ob jemand bereits in einem Spitzenrestaurant zu Gast war? (Deutsche Befragte)

Beobachtete Werte:							
Waren bereits im Spitzenresta	Hochschulab schluss	Hochschulrei fe	Realschulabs chluss/ Mittlere	Hauptschula bschluss	Keinen	Sonstige	Summe
ja	12	24	9	1	1	1	48
nein	4	12	4	0	0	0	20
Summe	16	36	13	1	1	1	68

Erwartungswerte							
Waren bereits im Spitzenresta	Hochschulab schluss	Hochschulrei fe	Realschulabs chluss/ Mittlere	Hauptschula bschluss	Keinen	Sonstige	Summe
ja	11,2941176	25,4117647	9,17647059	0,70588235	0,70588235	0,70588235	48
nein	4,70588235	10,5882353	3,82352941	0,29411765	0,29411765	0,29411765	20
Summe	16	36	13	1	1	1	68

fo	fe	fo-fe	(fo-fe)^2/fe
12	11,2941176	0,70588235	0,04411765
24	25,4117647	-1,41176471	0,07843137
9	9,17647059	-0,17647059	0,00339367
1	0,70588235	0,29411765	0,12254902
1	0,70588235	0,29411765	0,12254902
1	0,70588235	0,29411765	0,12254902
4	4,70588235	-0,70588235	0,10588235
12	10,5882353	1,41176471	0,18823529
4	3,82352941	0,17647059	0,0081448
0	0,29411765	-0,29411765	0,29411765
0	0,29411765	-0,29411765	0,29411765
0	0,29411765	-0,29411765	0,29411765

Chi^2 1.67820513

Abhängigkeit?		
X2	Freiheitsgrad (Tabelle: 2x9)	kritischer Wert
	5	11,071

NEIN!!

Besteht ein Zusammenhang zwischen dem Alter und ob jemand bereits in einem Spitzenrestaurant zu Gast war? (Deutsche Befragte)

Beobachtete Werte:						
Waren bereits im Spitzenresta	< 20	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	> 60
ja	1	23	7	15	2	0
nein	0	11	5	2	2	0
Summe	1	34	12	17	4	0

Erwartungswerte						
Waren bereits im Spitzenresta	< 20	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	> 60
ja	0,70588235	24	8,47058824	12	2,82352941	0
nein	0,29411765	10	3,52941176	5	1,17647059	0
Summe	1	34	12	17	4	0

Abhängigkeit?			NEIN!!
x ²	Freiheitsgrad (Tabelle: 2x9)	Irrtumswahrscheinlichkeit	kritischer Wert
4,7930556	5	0,05	11,071

f _o	f _e	f _o -f _e	(f _o -f _e) ² /f _e
1	0,70588235	0,29411765	0,12254902
23	24	-1	0,041666667
7	8,47058824	-1,47058824	0,255310458
15	12	3	0,75
2	2,82352941	-0,82352941	0,240196078
0	0	0	0
0	0,29411765	-0,29411765	0,294117647
11	10	1	0,1
5	3,52941176	1,47058824	0,612745098
2	5	-3	1,8
2	1,17647059	0,82352941	0,576470588
0	0	0	0

Chi² 4,793055556

Besteht ein Zusammenhang zwischen der Position und wie oft jemand gut essen geht im Inland? (Befragung Deutsche)

Beobachtete Werte:										
Wie oft im SR essen?	Sonstige	Arbeiter	Angestellter	Leitender Angestellter	Selbstständiger/ Freiberufler	Beamter	Schüler/ Student	Hausfrau	Arbeitssuchende	Summe
nie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<= 1 x pro a	0	0	1	0	0	0	0	2	0	3
>= 1 x pro a	1	0	16	4	1	0	14	1	0	37
>= 1 x pro m	0	1	11	4	1	0	7	0	0	24
>= 1 x pro w	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
Summe	1	1	28	9	2	0	24	1	0	66

Erwartungswerte										
Waren bereits im Spitzenresta	Sonstige	Arbeiter	Angestellter	Leitender Angestellter	Selbstständiger/ Freiberufler	Beamter	Schüler/ Student	Hausfrau	Arbeitssuchende	Summe
nie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<= 1 x pro a	0,04545455	0,04545455	1,27272727	0,40909091	0,09090909	0	1,09090909	0,04545455	0	3
>= 1 x pro a	0,56060606	0,56060606	15,6969697	5,04545455	1,12121212	0	13,4545455	0,56060606	0	37
>= 1 x pro m	0,36363636	0,36363636	10,1818182	3,27272727	0,72727273	0	8,72727273	0,36363636	0	24
>= 1 x pro w	0,03030303	0,03030303	0,84848485	0,27272727	0,06060606	0	0,72727273	0,03030303	0	2
Summe	1	1	28	9	2	0	24	1	0	66

Abhängigkeit?			NEIN!!
χ²	Freiheitsgrad (Tabelle: 9x5)	Irrtumswahrscheinlichkeit	kritischer Wert
8,5135269	32	0,05	43,773

<i>fo</i>	<i>fe</i>	<i>fo-fe</i>	$(fo-fe)^2/fe$
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0,04545455	-0,04545455	0,04545455
0	0,04545455	-0,04545455	0,04545455
1	1,27272727	-0,27272727	0,05844156
0	0,40909091	-0,40909091	0,40909091
0	0,09090909	-0,09090909	0,09090909
0	0	0	0
2	1,09090909	0,90909091	0,75757576
0	0,04545455	-0,04545455	0,04545455
0	0	0	0
1	0,56060606	0,43939394	0,34438984
0	0,56060606	-0,56060606	0,56060606
16	15,6969697	0,3030303	0,00585001
4	5,04545455	-1,04545455	0,21662572
1	1,12121212	-0,12121212	0,01310401
0	0	0	0
14	13,4545455	0,54545455	0,02211302
1	0,56060606	0,43939394	0,34438984
0	0	0	0
0	0,36363636	-0,36363636	0,36363636
1	0,36363636	0,63636364	1,11363636
11	10,1818182	0,81818182	0,06574675
4	3,27272727	0,72727273	0,16161616
1	0,72727273	0,27272727	0,10227273
0	0	0	0
7	8,72727273	-1,72727273	0,34185606
0	0,36363636	-0,36363636	0,36363636
0	0	0	0
0	0,03030303	-0,03030303	0,03030303
0	0,03030303	-0,03030303	0,03030303
0	0,84848485	-0,84848485	0,84848485
1	0,27272727	0,72727273	1,93939394
0	0,06060606	-0,06060606	0,06060606
0	0	0	0
1	0,72727273	0,27272727	0,10227273
0	0,03030303	-0,03030303	0,03030303
0	0	0	0

Chi ^2: 8,51352692

Besteht ein Zusammenhang zwischen dem Alter und wie oft jemand gut essen geht im Inland? (Befragung Deutsche)

Beobachtete Werte:						
Wie oft im SR essen?	< 20	20 - 29	30 - 39	40 - 49	> 49	Summe
nie	0	0	0	0	0	0
<= 1 x pro a	0	2	0	1	0	3
>= 1 x pro a	1	19	6	8	3	37
>= 1x pro m	0	12	4	7	1	24
>= 1 x pro w	0	1	1	0	0	2
Summe	1	34	11	16	4	66

Erwartungswerte						
Waren bereits im Spitzenresta	< 20	20 - 29	30 - 39	40 - 49	> 49	Summe
nie	0	0	0	0	0	0
<= 1 x pro a	0,04545455	1,54545455	0,5	0,72727273	0,18181818	3
>= 1 x pro a	0,56060606	19,0606061	6,16666667	8,96969697	2,24242424	37
>= 1x pro m	0,36363636	12,3636364	4	5,81818182	1,45454545	24
>= 1 x pro w	0,03030303	1,03030303	0,33333333	0,48484848	0,12121212	2
Summe	1	34	11	16	4	66

Abhängigkeit?				Nein!!
x ²	Freiheitsgrad (Tabelle: 5x5)	Irrtumswahr- scheinlichkeit	kritischer Wert	
	4.4001143	16	0.05	26.296

f_o	f_e	$f_o - f_e$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0,04545455	-0,04545455	0,04545455
2	1,54545455	0,45454545	0,13368984
0	0,5	-0,5	0,5
1	0,72727273	0,27272727	0,10227273
0	0,18181818	-0,18181818	0,18181818
1	0,56060606	0,43939394	0,34438984
19	19,0606061	-0,06060606	0,00019271
6	6,16666667	-0,16666667	0,0045045
8	8,96969697	-0,96969697	0,1048321
3	2,24242424	0,75757576	0,25593776
0	0,36363636	-0,36363636	0,36363636
12	12,3636364	-0,36363636	0,01069519
4	4	0	0
7	5,81818182	1,18181818	0,24005682
1	1,45454545	-0,45454545	0,14204545
0	0,03030303	-0,03030303	0,03030303
1	1,03030303	-0,03030303	0,00089127
1	0,33333333	0,66666667	1,33333333
0	0,48484848	-0,48484848	0,48484848
0	0,12121212	-0,12121212	0,12121212

Chi^2 4,40011427

Besteht ein Zusammenhang zwischen dem Alter und wie viel Geld für gutes Essen ausgegeben wird im Inland? (Deutsche Befragte)

Beobachtete Werte:						
Wie oft im SR essen?	< 20	20 - 29	30 - 39	40 - 49	> 49	Summe
<10 €	0	0	0	0	0	0
10 € - 20 €	1	29	6	12	3	51
20 € - 50 €	0	10	3	4	1	18
50 € - 100 €	0	3	0	0	0	3
> 100 €	0	0	0	0	0	0
Summe	1	42	9	16	4	72

Erwartungswerte						
Waren bereits im Spitzenresta	< 20	20 - 29	30 - 39	40 - 49	> 49	Summe
< 10 €	0	0	0	0	0	0
10 € - 20 €	0,70833333	29,75	6,375	11,3333333	2,83333333	51
20 € - 50 €	0,25	10,5	2,25	4	1	18
50 € - 100 €	0,04166667	1,75	0,375	0,66666667	0,16666667	3
> 100 €	0	0	0	0	0	0
Summe	1	42	9	16	4	72

Abhängigkeit?		Nein!!	
χ ²	Freiheitsgrad (Tabelle: 5x5)	Irrtumswahrscheinlichkeit	kritischer Wert
2,8767507	16	0,05	26,296

f _o	f _e	f _o -f _e	(f _o -f _e) ² /f _e
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
1	0,70833333	0,29166667	0,12009804
29	29,75	-0,75	0,01890756
6	6,375	-0,375	0,02205882
12	11,3333333	0,66666667	0,03921569
3	2,83333333	0,16666667	0,00980392
0	0,25	-0,25	0,25
10	10,5	-0,5	0,02380952
3	2,25	0,75	0,25
4	4	0	0
1	1	0	0
0	0,04166667	-0,04166667	0,04166667
3	1,75	1,25	0,89285714
0	0,375	-0,375	0,375
0	0,66666667	-0,66666667	0,66666667
0	0,16666667	-0,16666667	0,16666667
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0

Chi² 2,8767507

Besteht ein Zusammenhang zwischen der Position und wie viel Geld für gutes Essen ausgegeben wird im Inland? (Deutsche Befragte)

Beobachtete Werte:										
Euro	Sonstige	Arbeiter	Angestellter	Leitender Angestellter	Selbstständiger/ Freiberufler	Beamter	Schüler/ Student	Hausfrau	Arbeitssuche nd	Summe
< 10 €	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 € - 20 €	1	1	18	8	1	0	14	0	0	43
20 € - 50 €	0	0	8	1	1	0	9	1	0	20
50 € - 100 €	0	0	2	0	0	0	1	0	0	3
> 100 €	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe	1	1	28	9	2	0	24	1	0	66

Erwartungswerte										
Euro	Sonstige	Arbeiter	Angestellter	Leitender Angestellter	Selbstständiger/ Freiberufler	Beamter	Schüler/ Student	Hausfrau	Arbeitssuche nd	Summe
< 10 €	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 € - 20 €	0,651515152	0,65151515	18,24242424	5,86363636	1,303030303	0	15,6363636	0,65151515	0	43
20 € - 50 €	0,303030303	0,3030303	8,484848485	2,72727273	0,606060606	0	7,27272727	0,3030303	0	20
50 € - 100 €	0,045454545	0,04545455	1,272727273	0,40909091	0,090909091	0	1,09090909	0,04545455	0	3
> 100 €	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe	1	1	28	9	2	0	24	1	0	66

Abhängigkeit?			NEIN!!
χ ²	Freiheitsgrad (Tabelle: 9x5)	Irrtumswahr- scheinlichkeit	kritischer Wert
7,104166667	32	0,05	43,773

Besteht ein Zusammenhang zwischen dem höchsten Abschluss und wie viel Geld für gutes Essen ausgegeben wird? (Befragung Deutsche)

Beobachtete Werte:				
Wie oft im SR essen?	Hochschulabschluss	Hochschulreihe	Realschulabschluss/ Mittlere	Summe
< 10 €	0	0	0	0
10 € - 20 €	10	21	9	40
20 € - 50 €	5	11	4	20
50 € - 100 €	1	2	0	3
> 100 €	0	0	0	0
Summe	16	34	13	63

Erwartungswerte				
Waren bereits im Spitzenresta	Hochschulabschluss	Hochschulreihe	Realschulabschluss/ Mittlere	Summe
< 10 €	0	0	0	0
10 € - 20 €	10,4242424	8,46969697	0,65151515	19,54545455
20 € - 50 €	4,84848485	10,3030303	3,93939394	19,08736643
50 € - 100 €	0,72727273	1,54545455	0,59090909	2,86363636
> 100 €	0	0	0	0
Summe	16	34	13	63

Abhängigkeit?		
χ²	Freiheitsgrad (Tabelle: 6x5)	20
	Irrtumswahrscheinlichkeit	0,05
168,85323		31,41

JA!!

fo	fe	fo-fe	(fo-fe)²/fe
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
10	10,4242424	-0,4242424	0,01726568
21	8,46969697	12,530303	18,5376755
9	0,65151515	8,34848485	106,977097
1	0,65151515	0,34848485	0,18639887
1	0,65151515	0,34848485	0,18639887
1	43	-42	41,0232558
5	4,84848485	0,15151515	0,00473485
11	10,3030303	0,6969697	0,04714795
4	3,93939394	0,06060606	0,0009324
0	0,3030303	-0,3030303	0,3030303
0	0,3030303	-0,3030303	0,3030303
0	0,3030303	-0,3030303	0,3030303
1	0,72727273	0,27272727	0,10227273
2	1,54545455	0,45454545	0,13368984
0	0,59090909	-0,59090909	0,59090909
0	0,04545455	-0,04545455	0,04545455
0	0,04545455	-0,04545455	0,04545455
0	0,04545455	-0,04545455	0,04545455
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0

Chi²: 168,853233

Besteht ein Zusammenhang zwischen dem Alter und warum ein Restaurant öfter aufgesucht werden würde? (Befragung Nicht-Deutsche)

Beobachtete Werte:									
Waren bereits im Spitzenrestaurant essen:	20 Jahre	21 Jahre	22 Jahre	23 Jahre	24 Jahre	25 Jahre	26 Jahre	SUMME	
Preis-Leistungs-Verhältnis	1	1	4	2	2	1	0	11	
Bes. Deal f. junge Leute	3	2	2	1	2	1	1	12	
Unkomplizierte Atmosphäre	0	0	0	0	0	1	0	1	
Zugänglichkeit/ Erreichbarkeit	0	0	0	0	0	0	0	0	
Sonstiges	1	0	0	0	0	0	0	1	
Summe	5	3	6	3	4	3	1	25	

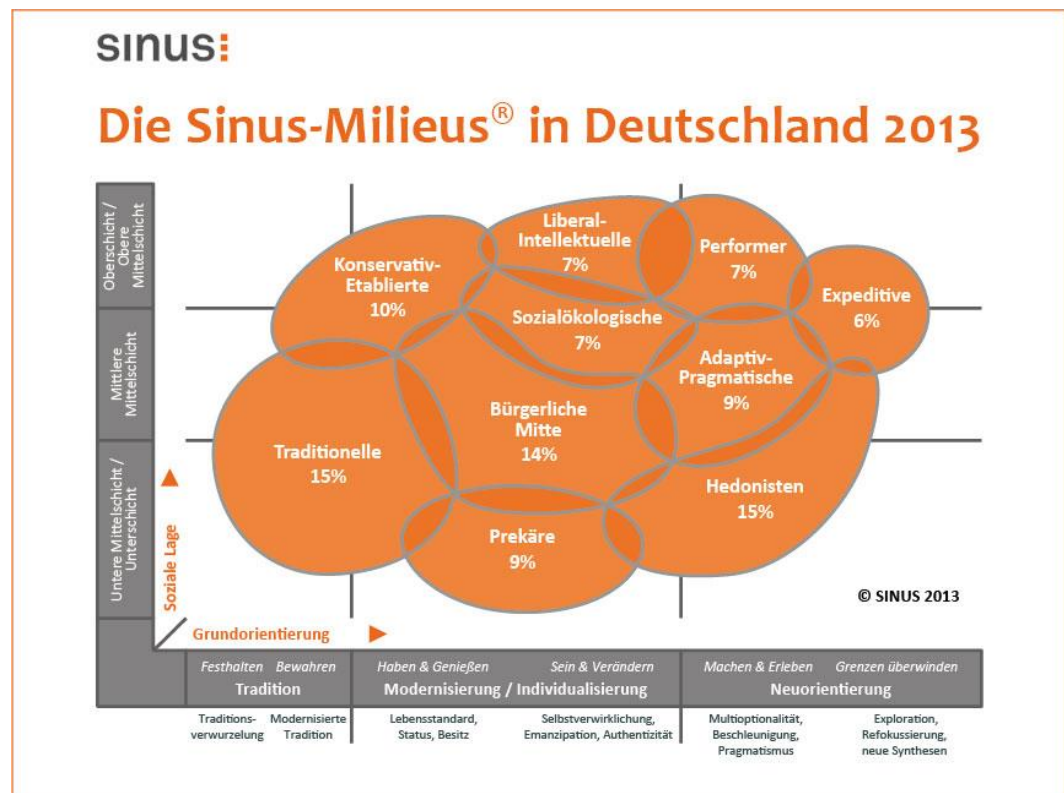
Erwartungswerte									
Waren bereits im Spitzenrestaurant essen:	20 Jahre	21 Jahre	22 Jahre	23 Jahre	24 Jahre	25 Jahre	26 Jahre	SUMME	
Preis-Leistungs-Verhältnis	2,2	1,32	2,64	1,32	1,76	1,32	0,44	10,56	
Bes. Deal f. junge Leute	2,4	1,44	2,88	1,44	1,92	1,44	0,48	11,52	
Unkomplizierte Atmosphäre	0,2	0,12	0,24	0,12	0,16	0,12	0,04	0,96	
Zugänglichkeit/ Erreichbarkeit	0	0	0	0	0	0	0	0	
Sonstiges	0,2	0,12	0,24	0,12	0,16	0,12	0,04	0,96	
Summe	5	3	6	3	4	3	1	24	

Abhängigkeit?				NEIN!!	
x2	Freiheitsgrad (Tabelle: 7x5)	Irrtumswahrscheinlichkeit	kritischer Wert		
	15,13888889	24	0,05	37,653	

fo	fe	fo-fe	(fo-fe)²/fe
1	2,2	-1,2	0,654545455
1	1,32	-0,32	0,077575758
4	2,64	1,36	0,700606061
2	1,32	0,68	0,35030303
2	1,76	0,24	0,032727273
1	1,32	-0,32	0,077575758
0	0,44	-0,44	0,44
3	2,4	0,6	0,15
2	1,44	0,56	0,217777778
2	2,88	-0,88	0,268888889
1	1,44	-0,44	0,134444444
2	1,92	0,08	0,003333333
1	1,44	-0,44	0,134444444
1	0,48	0,52	0,563333333
0	0,2	-0,2	0,2
0	0,12	-0,12	0,12
0	0,24	-0,24	0,24
0	0,12	-0,12	0,12
0	0,16	-0,16	0,16
1	0,12	0,88	6,453333333
0	0,04	-0,04	0,04
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
1	0,2	0,8	3,2
0	0,12	-0,12	0,12
0	0,24	-0,24	0,24
0	0,12	-0,12	0,12
0	0,16	-0,16	0,16
0	0,12	-0,12	0,12
0	0,04	-0,04	0,04

Chi²2: 15,13888889

A.5 Sinus-Millieus in Deutschland 2013



<http://www.sinus-institut.de/loesungen/>

A.6 Meta-Milieus in Westeuropa

Seven Meta-Milieus® in Western Europe

Higher 1		Established	Intellectual	Modern Performing
Middle 2	Traditional	Modern Mainstream		
Lower 3		Consumer-Materialistic		Sensation Orientated
Social Status Basic Values	A Tradition <i>Sense of Duty and Order</i>	B Modernisation <i>Individualisation, Self-actualisation, Pleasure</i>	C Re-orientation <i>Multiple Options, Experimentation, Paradoxes</i>	

http://www.integral.co.at/en/sinus/milieus_graphic_west_gr.jpg

A.7 Interview mit Prof. Dr. rer. pol. Ingo Scheuermann

(siehe Audio-CD befestigt letzte Seite)

IX Ehrenwörtliche Erklärung

Ich, Elisabeth Fischer, geboren am 24.08.1990 in 02977 Hoyerswerda, erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Aalen, den 2. August 2013

Elisabeth Fischer